46



Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization

Bureau of Coordination of Arabization - Rabat

THE UNIFIED DICTIONARY

OF EDUCATIONAL GOVERNANCE TERMS

(English - French - Arabic)

SERIES OF UNIFIED DICTIONARIES

2020



Organisation Arabe pour l'Education
la Culture et les Sciences
Bureau de Coordination d'Arabisation



Série des dictionnaires unifiés

N° 46

DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE UNIFIÉ DE LA GOUVERNANCE ÉDUCATIVE

(Anglais - Français - Arabe)

2020

Legal Deposit: 2020MO2093

ISBN: 978-9920-690-02-7

Cover Design: Ahmed Jarid



Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization

Bureau of Coordination of Arabization

82, Rue Oued Ziz B.P: 290. Agdal, Rabat – Kingdom of Morocco

Phone: 00212 537772422 Fax: 00212 537772426

www.arabization.org.ma | bca@arabization.org.ma

A

1 **academic accreditation** **اعْتِمَادٌ أكَادِيمِيٌّ**

accréditation académique

عملية تقويم واعتراف وإجازة برنامج تعليمي تقوم به مؤسسة أو هيئة علمية متخصصة وتقر بأن البرنامج يحقق أو يصل إلى الحد الأدنى من معايير الكفاءة والجودة الموضوعة سلفًا من قبل الهيئة أو المنظمة. وتبدأ هذه العملية بالتقويم الذاتي للمؤسسة ككل أو في جزء من أجزائها، ومطابقة هذا التقويم بتقويم خارجي تقوم به لجان خارجية يعمل بها متخصصون، وتتم هذه العملية في ضوء معايير موضوعة مسبقا، وتقوم بها المؤسسة التعليمية كل فترة لتقييم فعاليتها سواء كان التقييم كليا أو جزئيا بهدف الوصول إلى حكم بأن هذه المؤسسة قد حققت أهدافها التعليمية، لتطوير واقع التعليم وبرامجه بما يضمن للمؤسسة الجودة والتميز في تحقيق أهدافها بقدر من الكفاءة والفاعلية. ويوجد نوعان من الاعتماد: اعتماد جزئي: ويعنى ببرامج محددة في المؤسسة أو لعنصر معين مثل الطلاب، أو طرق التدريس، أو المناهج...إلخ. واعتماد كلي: ويشمل مختلف عناصر المؤسسة التعليمية ومنها الخدمات التعليمية، والإدارة، والشؤون المالية، والخدمات الطلابية، والمكتبة...إلخ.

2 **academic advising** **إرْشَادٌ أكَادِيمِيٌّ**

supervision académique

عملية تعاونية بين الطالب والمرشد الأكاديمي تستهدف مساعدة الطالب على تحقيق أهدافه التربوية التي تتسق مع أهدافه واهتماماته الشخصية، وقيمه وقدراته، وتنميته معرفيًا ومهنيًا، وحل المشكلات التي تعوق تقدم تحصيله الدراسي، وإكسابه المهارات والاتجاهات والخبرات الإيجابية وفقًا للقيم المجتمعية. وهو أسلوب متبع في

نظام الساعات المعتمدة ويكون لكل طالب مرشد أكاديمي يتولى رعايته وتوجيهه منذ التحاقه بالكلية حتى تخرجه فيها. ويبدأ نظام الإرشاد الأكاديمي بترشيح المرشدين الأكاديميين، وتوزيع الطلاب عليهم طبقا للنظام الذي يقرره مجلس الكلية، حيث يتم تسليم قائمة بأسماء الطلاب المقرر الإشراف عليهم لكل مرشد أكاديمي على أن يقوم السادة المرشدون الأكاديميون بتحديد أوقات استقبال الطلاب (ساعات الإرشاد الأكاديمي) بحيث تتم عملية الإرشاد في الموعد المناسب لعمليات التسجيل والحذف والإضافة للمقررات الدراسية وكذلك لمناقشة أي مشكلات يود الطالب استشارة مرشده الأكاديمي لحلها، بالإضافة إلى المقابلة الدورية خلال الفصل الدراسي.

3 **academic advisor** مُرْشِدٌ أَكَادِيمِيٌّ

superviseur académique

أحد أعضاء هيئة التدريس يُعد قناة للاتصال بين الكلية والطلاب، ويعين ليقوم بإرشاد عدد معين من الطلاب في كل ما يتعلق بشؤونهم الأكاديمية من تخطيط مقرراتهم الدراسية، وإتاحة مصادر التعلم، ومساعدتهم لحل مشاكلهم الأكاديمية والعلمية والاجتماعية وتحسين تحصيلهم العلمي، منذ قبولهم وحتى تخرجهم. ويشترط فيه السمات الشخصية التي تساعده على حسن توجيه الطلاب والمعرفة الواعية بلائحة البرنامج وترتيب المقررات ومتطلباتها.

4 **academic freedom** حُرِّيَةٌ أَكَادِيمِيَّةٌ

liberté académique

حرية الأستاذ الجامعي في تدريسه، وفي بحثه، وفي التعبير عن آرائه ونظرياته تعبيرًا حرًا، دون أن يكون عرضة للاضطهاد بسبب الآراء التي يأخذ بها أو يدرسها. وهي مظهر مهم من مظاهر ديمقراطية النظم التعليمية، ويقصد بها في إعلان (ليما) للحريات الأكاديمية أنها حرية أعضاء المجتمع الأكاديمي أفرادا أو جماعات في متابعة المعارف وتطويرها وتداولها، من خلال البحث العلمي والدراسة والنقاش والتوثيق والإنتاج والإبداع والتدريس والمحاضرة والكتابة، ويغطي المجتمع الأكاديمي جميع أولئك الأشخاص الذين يقومون بالتدريس والدراسة والبحث والعمل في مؤسسات التعليم العالي. وتشير كذلك إلى حق مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في إدارة شؤونها على أسس ديمقراطية، واختيار هيئاتها الأكاديمية عن طريق انتخابات حرة، يناط بها

كل ما يتعلق بتعيين أعضاء الهيئة العلمية أو فصلهم، أو ترقيتهم أو معاقبتهم على أساس معايير مهنية، وتأكيد حق الطلبة في المشاركة في هذه الإدارة، وحق المجتمع الأكاديمي في إدارة نفسه بنفسه، واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعماله، ووضع ما يناسبها من اللوائح والأنظمة والإجراءات التي تساعده على تحقيق أهدافه التعليمية والبحثية العلمية.

5 **academic freedom of university staff member** **حُرِّيَةٌ أَكَادِيمِيَّةٌ لِعُضْوِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ**

liberté académique du personnel universitaire

حقوق الأساتذة الجامعيين في الجامعات والأكاديميات في ممارسة العمل بحرية، بدون تدخل أو منع أو رقابة من الآخرين سواء كان ذلك من الحكومة أو أية سلطة إدارية أو سياسية أو دينية أو اجتماعية أو أية هيئة أخرى خارج الجامعة، كذلك حرية الفكر التي تتمثل في قدرة عضو هيئة التدريس على التعبير عن آرائه بأمانة وصدق وإخلاص دون قيود، والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، والقدرة على تطبيق ما توصل إليه وما اختاره من أفكار وأشياء.

6 **accident** **حَادِثٌ**

accident

فعل لحظي وقع بشكل فجائي وغير متوقع - إلا إذا كان مقصودا - ويتسم بسرعة حدوثه، وانقضاء تداعياته المباشرة بمجرد وقوعه، إلا أن تداعياته غير المباشرة يمكن أن تستمر لفترات أطول تبعا لنوعية ما ترتب عليه من خسائر.

7 **accountability** **مُسَاءَلَةٌ**

responsabilisation

عملية تحديد واضحة ودقيقة للمسؤوليات بالنسبة للعمل الذي توكل مهمة أدائه للفرد شريطة أن تكون قد فوضت لهذا الفرد السلطات والصلاحيات المناسبة التي تمكنه من الوفاء بالتزامات ومتطلبات الدور المنوط به، ويتم ذلك ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم. والتزام أصحاب السلطات في المؤسسات بتفسير الأسباب

الكامنة وراء إجراءاتهم وتحمل مسؤولية نتائجها أمام أصحاب المصلحة، ويشير مصطلح أصحاب السلطات إلى الأفراد ذوي السلطات السياسية أو المالية أو أي نوع آخر من أنواع السلطات بما في ذلك مسؤولي الحكومة والمنظمات الخاصة والمؤسسات المالية الدولية ومنظمات المجتمع الدولي، وتتجسد المساءلة في العديد من الميكانيزمات، منها: القوانين واللوائح، والرقابة (البيروقراطية، أو التشريعية)، والمعايير (الطلاب، البرامج)، وتقييم تعلم الطلاب، ونظم الثواب والعقاب المرتبطة بتحسين الأداء. وتعد المساءلة من المكونات الأساسية لمفهوم الحوكمة. إذ يتم تقديم حساب عن تصرف ما لجهة تمتلك الحق في الرقابة على من قام بهذا الفعل. فالموظف يخضع لمساءلة مديره، والسلطة التنفيذية تخضع لمساءلة السلطة التشريعية...وهكذا. ويكمن الغرض من المساءلة في الحد من الفساد، واستخدام الموقع الوظيفي لأغراض شخصية. وتشمل المساءلة ركنين أساسيين هما "السؤال" من ناحية و"الثواب والعقاب" من ناحية أخرى. وينطوي كل من الركنين على أبعاد عديدة هي:١- الإعلام: من حق من يسأل الشخص/الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على المعلومات المتعلقة بهذا التصرف.٢- التفسير: من حق كل من يسأل الشخص/الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على تفسير عن أسباب القيام بالتصرف على هذا النحو.٣- الحوار: تنطوي المساءلة على حوار بين من يسأل ومن يُسأل. وهي بذلك تختلف عن الرقابة الصامتة الأحادية التي تمارسها جهة لها حق الرقابة على جهة أخرى (الرقابة التي تمارسها – مثلا – هيئة الرقابة الإدارية).٤- القبول العام: تشمل المساءلة مساحة من القبول العام، فعلى سبيل المثال ممارسة السلطة لا يجوز أن تلتزم فقط بالقانون واللوائح، بل لا بد أن تخضع للاستحسان العام ومثال ذلك أنه لا يكفي أن تخضع السلطة للقانون فقط بل يتعين عليها أن تخضع لما استقر عليه الضمير العام. فهناك تصرفات قد تتم وفق القانون، لكنها تجسد سلوكًا لا أخلاقيًا لا يرضاه ضمير المجتمع.

8 **accreditation** **اعْتِمَادٌ**

accréditation

الإجازة أو الإقرار أو الموافقة على شيء من الأشياء، كأن يجاز فرد للتدريس أو الإقرار أو الموافقة لجهة أو مؤسسة تعليمية للقيام بنشاطات تعليمية بعد أن توافرت لها الشروط أو المعايير الواجب توافرها للقيام بمثل هذه المهام بما يتناسب مع الأهداف

التي تسعى إلى تحقيقها ومدى تحقيقها لمعايير الاعتماد الأكاديمي، ويرتبط فكر الاعتماد ارتباطا وثيقا بمبادئ إدارة الجودة التي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها. ويتصل كذلك مع مفاهيم أخرى قد تبدو متوازية معه: كالاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاولة المهنة.

9 **action research** **بُحُوثُ العَمَلِ**

recherches du travail

الأبحاث التي يجريها أطراف العملية التعليمية من معلمين أو إداريين أو مشرفين، بهدف تطوير أدائهم أو لحل مشكلات تواجههم في العملية التعليمية. وهي نوع من الدراسة التحليلية للمواقف التعليمية، تمارس أساسا لحل مشكلات أو للقيام بتجديدات أو تغييرات تربوية في إطار المنهج المدرسي أو تحسين التفاعل الصفي، أو تنمية الجوانب المهنية للمعلمين، أو غيرها من الأنشطة اليومية المدرسية". وتعد بمثابة وسيلة لتطوير مهارات التفكير وعمليات التعليم والتعلم فضلا عن فهم المشكلات والقضايا التي يقوم المعلم ببحثها، التي تتنوع بين مشكلات إدارية وأخرى نفسية وثالثة تعليمية ورابعة اجتماعية.

10 **activity-based costing** **نِظَامُ التَّكَالِيفِ المَبْنَي عَلَى الأنْشِطَةِ**

coût par activité

مجموعة من الإجراءات المحاسبية المترابطة والمتكاملة التي تهدف إلى قياس هيكل وربحية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة عن طريق تقسيم الأداء إلى مجموعة أنشطة، وإيجاد تكلفة كل نشاط ، ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات أو الخدمات في ضوء عناصر تكلفة ملائمة، بالاعتماد على جمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والأداء الفعلي للأنشطة المختلفة داخل المؤسسة /القطاع موضع الاهتمام، كما يُتيح هذا الأسلوب معلومات توضح العلاقات بين التكاليف، والأنشطة، والخدمات أو المنتج، ومن ثم إمكانية التوصل إلى القرار السليم، ويقوم على الأنشطة على أساس الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستهلك تلك الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كان وحدات منتجات أو خدمات، وبالتالي يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمرًا أكثر موضوعية. ويُقصد بالأنشطة في هذا السياق، مجموعة من العمليات أو الإجراءات

التي تشكل فيما بينها جوهر العمل الذي يتم أداؤه داخل المؤسسة.

11 **actual role** **دَوْرٌ فِعْلِيٌّ**

rôle actuel

ما يقوم به مدير المدرسة من واجبات تعطى له في مجال الإدارة وينفذها.

12 **administration** **إدَارَةٌ**

administration

توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، عن طريق مجموعة العمليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد طبقا لتشريعات معينة كتوجيه الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاية، باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية، والموارد المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.

13 **administrative corruption** **فَسَادٌ إدَارِيٌّ**

corruption administrative

استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرع والأنظمة الرسمية، سواء كان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته أو نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد من خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أم بشكل جماعي.

14 **administrative creativity** **إبْدَاعٌ إدَارِيٌّ**

créativité administrative

عملية ينتج عنها مجموعة من الأفكار والممارسات والحلول التي يقدمها المديرون والعاملون من خلال إعادة صياغة خبراتهم السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة، وتوليد أفكار تخيلية وأصيلة وخاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، والتي تساعد على إيجاد طرق وأساليب إدارية أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمة وأكثر خدمة للمجتمع.

15 **administrative critical thinking** **تَفْكِيرٌ إِدَارِيٌّ نَاقِدٌ**

pensée critique administrative

التفكير الذي يضم قدرات إدارية إجرائية تبنى على معرفة المشكلات وتحديدها واختيار حلول مناسبة لها وبناء افتراضات وفرضيات تؤدي إلى إعطاء استنتاجات وأحكام يقصد منها صناعة القرارات أو بناء خطط مستقبلية.

16 **administrative organization** **تَنْظِيمٌ إِدَارِيٌّ**

organisation administrative

الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد النشاطات والإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

17 **administrative reform** **إِصْلَاحٌ إِدَارِيٌّ**

réforme administrative

كل ما يبذل من جهد في إطار إعداد مجموعة من الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري، يأخذ طابع زماني ومكاني حيث يبدأ ببداية الخلل وينتهي بنهايته، بهدف الوصول إلى مستوى من الأداء الإداري يتصف بتوفير القدرة لدى الممارسين على توزيع الموارد المحدودة بطبيعتها على أوجه الاستخدام غير المحددة نسبياً وذلك تحت ضغوط خارجية لا تملك الإدارة التحكم فيها أو التخلص منها؛ وفي ظل ظروف تتسم عادة بعدم التأكد وعدم الوضوح؛ وذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من العائد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري.

18 **administrative strategy** **اسْتِرَاتِيجِيَّةٌ إِدَارِيَّةٌ**

stratégie administrative

سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى اختيار أفضل الوسائل والبدائل الفاعلة لتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

19 **affective commitment** **الْتِزَامٌ وِجْدَانِيٌّ**

engagement affectif

مشاعر إيجابية للتطابق مع عمل المؤسسة والارتباط بها والانهماك فيها.

20 **appraisal costs** **تَكَالِيفُ التَّقْيِيمِ**

coût d'évaluation

التكاليف اللازمة لتقليل الأخطاء قبل الوصول إلى العميل ومن أمثلتها:- فحص ومراجعة المستندات قبل اعتمادها. - التفتيش على الواردات. - الاختبارات والتفتيش في مراحلها المختلفة.

21 **approach** **مُقارَبَةٌ**

approche

أفكار أَو أفعال للتَّعَامُل مع مشكلة أَو حالة ما.

22 **assessment** **تَقْيِيمٌ**

évaluation

عملية جمع بيانات كمية منظمة تستخدم للحكم على الفعالية التعليمية ومدى مواءمة المنهج لمؤسسة التعليم العالي. وقد يكون هذا التقدير للمؤسسة ككل ويطلق عليه التقدير المؤسسي، وقد يكون لأحد برامجها التعليمية ويطلق عليه التقييم الجزئي أو البرنامجي، ويتضمن توثيق الأدلة الكمية والكيفية للأنشطة التعليمية والمخرجات البحثية، والتقييم ضروري لقياس صدق القرار الرسمي للاعتماد، ولكنه ليس ضروريا للحصول على مخرجات معتمدة. وهو أيضا عملية متكاملة هدفها تحديد مدى تمكن الطالب من تحقيق أهداف يحاول من خلالها المتعلم إيجاد معلومات عن المعرفة والاتجاهات والمهارات التي يمتلكها الطالب.

23 **assumptions** **افْتِرَاضَاتٌ**

hypothèses

جمل خبرية أو تقريرية عن ظروف، أو وقائع، أو أحداث بالمجتمع تبدو صحيحة ومنطقية، ولا تحتاج لبرهنة، وتنبع أهميتها من أنها تُمثل شروطا للعمليات والاختبارات الإحصائية.

24 authority | **سُلْطَةٌ**

autorité

الحق في إصدار الأمر إلى المرؤوسين من أجل القيام بخدمة ما أو إصدار الأمر إليه للقيام بنشاط ما.

25 autoregressive integrated moving average models | **نَمَاذِجُ الانْحِدَارِ الذَّاتِيِّ وَالمُتَوَسِّطَاتُ المُتَحَرِّكَةُ التَّكَامِلِيَّةُ**

modèles intégrés autorégressifs et de moyennes mobiles

من أهم طرق التنبؤ الكمية التي تستعمل غالبا في عالم الاقتصاد والتجارة بصورة خاصة والتخطيط بصورة عامة لأنها تمثل الطرق الأكثر فائدة اقتصاديا، يعتبر العالمان بوكس وجينكيز أول من قدم هذا الأسلوب في مجال تحليل السلاسل الزمنية، وقد بينا طريقة التطبيق العملي لهذه النماذج، في مختلف المجالات الاقتصادية وغير الاقتصادية. ويمر هذا النموذج بأربعة مراحل أساسية : المرحلة الأولى: تحديد النموذج : تحديد رتبة كل من نموذج الانحدار الذاتي، ورتبة نموذج المتوسطات المتحركة، باعتبارهما النموذجين اللذين يتكون منهما نموذج (ARIMA). المرحلة الثانية: تقدير المعلمات الخاصة بالنموذج المقترح في الخطوة السابقة : ويتم تحديد هذه المعلمات باستخدام إحدى الطرائق التالية : طريقة المربعات الصغرى الخطية سواء الشرطية أو غير الشرطية، طريقة المربعات الصغرى، طريقة الإمكان الأعظم وهي الطريقة الأكثر شيوعا في التطبيق. المرحلة الثالثة : اختبار جودة النموذج. المرحلة الرابعة : التنبؤ ، وتمثل هذه المرحلة التطبيق العملي للنموذج المقترح، حيث يتم الحصول على القيم المتوقعة للظاهرة محل الدراسة. وعلى الرغم من أن منهج أو أسلوب بوكس - جنكينز في تحليل السلاسل الزمنية يتسم بالعديد من المزايا، مثل: واقعية الافتراضات التي يعتمد عليها، بالإضافة إلى أنه يعتبر أكثر المناهج تنظيمًا في بناء وتحليل السلاسل الزمنية. إلا أنه يواجه بعض الانتقادات أهمها : صعوبة التعرف على النموذج، بالإضافة إلى أنه يتطلب عددا كبيرا من المشاهدات لكي يمكن بناء نموذج جيد. بالإضافة إلى عدم وجود أسلوب تلقائي لتحديث النموذج في حالة الحصول على بيانات جديدة، حيث لابد من إعادة بناء النموذج.

26 **avoiding strategy** **إسْتَرَاتِيجِيَةُ التَّجَنُّبِ**

stratégie d'évitement

تجاهل مدير المؤسسة مسببات الصراع، مما يعطي أفراد الجماعة فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور، بالرغم من استمرار حدوثه، ويظل بعيداً عن المشكلة، ويترك مسؤولية حل هذا الصراع لأفراد الجماعة، وبالرغم من تجاهل الصراع فإنه يقوم على فرضية مؤداها أن الإغفال والتجاهل يمكن أن يساهم في حل الصراع.

B

27 balanced scorecard — بِطَاقَةُ قِيَاسِ الأَدَاءِ المُتَوَازِنِ

fiche d'évaluation équilibrée

تُعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية ومبادرات من خلال تفاعل أربعة محاور، هي : المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور النمو والتعليم. ويتم اختيار عدة مقاييس لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء، إذ تتكون من أربعة أبعاد رئيسة:- البعد المالي (كيف ننظر إلى المساهمين؟، - بعد العملاء (كيف ينظر إلينا العملاء؟)، - بعد العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق به؟)، - بعد التعليم والنمو (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟)، ويقدم المقياس من خلال هذه الأبعاد توجهًا إستراتيجيًا يقود أداء المؤسسة المستقبلي، ومقاييس أدائها التشغيلي، إذ لا تقتصر مقاييس الأداء على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم مقاييس الأداء غير المالية أيضًا، مما يعطي صورة أوضح لأداء المؤسسة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

28 basic mission — رِسَالَةٌ أَسَاسِيَّةٌ

mission de base

الأهداف والمبادئ الأساسية الموجهة لأنشطة المؤسسة. والتي تمثل أساس الأولويات والإستراتيجيات والخطط والواجبات المرتبطة بالعمل، وهي نقطة البداية لتصميم الوظائف الإدارية، وهي أساس تصميم الهياكل الإدارية.

29 belongingness; affiliation — انْتِمَاءٌ

appartenance

الرغبة في إنشاء علاقة وجدانية وعاطفية مع الآخرين بصفة عامة، ومع الأفراد بصفة خاصة، فهو يدل على حاجة ودافع وشعور مؤداه علاقة تقبل وانتساب، وارتباط وتمثل، وتوحد، وتعاون، ومسؤولية، والتزام، وتقدير، وتفضل، وود، وصداقة، وحب مع الجماعة وولاء للمجتمع، وإحساس المواطن أنه جزء من كل، فهو جزء من بنية الوطن الذي يتعايش معه ويتفاعل مع تفاعلاته، ويعتنق أيديولوجيته، ويمثل ثقافته ويتمسك بها، ويكون ولاؤه أولا وأخيرا لهذا الوطن، وإحساس وشعور وإدراك نفسي واجتماعي يترجم في شكل من أشكال السلوك الذي يمكن قياسه من خلال المواقف والأفعال، ومدى مشاركة المواطن أو عزوفه ومدى التعاون والصراع، ومدى التماسك والتفاعل الاجتماعي، وغير ذلك من المعايير ويشير كذلك إلى حالة من التوحد بين الفرد والوطن، تتضمن الشعور بالرضا والفخر للوجود في هذا الوطن تحت أي من الظروف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، والتمسك والالتزام بالعادات والتقاليد والثقافة الوطنية، والتفاني في خدمة الوطن، والمشاركة بفعالية في مواجهة أزماته ومشكلاته، والتضحية من أجله إذا لزم الأمر، حتى لو لم يكن موافقا على الأوضاع القائمة.

30 benchmark — مِقْيَاسٌ مَرْجِعِيٌّ

benchmark

مرجع أو مقياس يُمكن في ضوئه تقييم مدى التقدم أو الإنجاز المُتحقق في الماضي القريب من قِبل المؤسسات الأخرى المماثلة، أو ما يمكن منطقيًا استنتاج أنه تم تحقيقه في ظروف مشابهة.

31 benchmarking — مُقَارَنَةٌ مَرْجِعِيَّةٌ

benchmarking

عملية المقارنة بمعيار مرجعي وهي عملية نظامية لجمع بيانات دقيقة لقياس ومقارنة أداء/ إنتاج أي مؤسسة أو خدماتها استنادًا إلى منظومة من المعايير القياسية المعتمدة أو المتفق عليها بغيرها من المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، ودراسة عمليات المؤسسة في ضوء عمليات الآخرين المعروفين بتميزهم، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة ومخرجاتها، وتحديد أفضل الممارسات، والكشف عن عيوب الأداء، وتعيين مواطن القوة، ووضع خطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها.

32 **benchmarking measures** **مَقَايِيسُ المُقَارَنَةِ المَرْجِعِيَّةِ**

mesures d'étalonnage

مجموعة من المقاييس الرقمية التي تستخدم لتحديد إمكانيات ومجالات تحسين الأداء، وغالبًا ما تشتق تلك المعايير من ممارسات المؤسسات الأخرى الناجحة.

33 **benefit-cost ratio; (b-c ratio)** **مُؤَشِّرُ العَائِد-التَّكْلِفَةِ**

ratio coûts avantages

مؤشر يستخدم في تقييم المقترحات الاستثمارية وذلك بقسمة إجمالي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة من الأصل (المقترح الاستثماري) على إجمالي تكلفة الأصل (المقترح الاستثماري)، فإذا كان خارج القسمة أكبر من الواحد الصحيح كان المقترح الاستثماري مقبولاً وإلا فإنه يرفض. ويسمى أيضًا بمؤشر الربحية.

34 **benefits** **مَنَافِعُ**

avantages

إضافات مالية غير مباشرة تعطى للعاملين، مثل التأمين الصحي والإجازات ومعاش التقاعد وخطط التعليم والخصم على منتجات الشركة.

35 **best in class** **أفْضَلُ الفِئَاتِ**

meilleur de sa catégorie

قياس وتكريم الجهة (الجهات) التي تتصف بأفضل الممارسات في صناعة معينة أو بين مجموعة من المنافسين، أو منتجات وخدمات أو نتائج الأعمال.

36 **best practices** **أفْضَلُ المُمَارَسَاتِ**

meilleures pratiques

النموذج العملي الجيد الذي يمكن أن تحتذي به المؤسسات والشركات العاملة في مجال معين. ويمكن التوصل إليه من خلال قياس الأداء المقارن مع الوحدات التنظيمية الأخرى من داخل وخارج المؤسسة.

37 **blended learning** **تَعَلُّمٌ مُدْمَجٌ**

apprentissage mixte

صيغة تعليمية تعبر عن فرصة لدمج المستحدثات التقانية (التكنولوجية) للتعلم الإلكتروني مع التفاعل والمشاركة التي يُتيحها التعلم التقليدي وجهاً لوجه، وتستهدف عملية التلاحم هذه، إتاحة بدائل مُتعددة يُمكن أن يختار المتعلمون منها، وكذلك لتحقيق الجدوى الاقتصادية لتحقيق فوائد الإنتاج على نطاق ضخم، بتكلفة منخفضة، وجودة عالية، وتحقيق الضرورة السياسية لتوسيع فرص الالتحاق، ومن ثم يتضمن المفهوم الهدف ووسيلة تحقيقه. ويعمل التعلم المدمج على تجاوز الآثار السلبية للتعلم الإلكتروني؛ حيث يهتم بالجانب الإنساني الذي لم يهتم به التعلم الإلكتروني كثيراً، ويعمل على تحقيق التفاعل الاجتماعي، ويوفر التغذية الراجعة إضافة إلى تأثيره الإيجابي على دافعية التعلم، ويمثل تطوراً منطقياً لنماذج التعلم الحالية، ويقدم حلولاً لتحديات التعلم المُفَصل وتطوراً لاحتياجات الأفراد، وفرصة لدمج المستحدثات التقانية (التكنولوجية) مع التعلم التقليدي لإتاحة بدائل متنوعة للتعلم أكثر مرونة. كما يتيح للطالب إمكانية المزج فيما بين صيغ متمايزة من مواد التعلم، وأساليب التدريس، والتكنولوجيات والربط بين صيغ مختلفة من مصادر التعلم والتكنولوجيات، وأساليب التدريس لتحقيق التعلم بأسلوب فعال. حيث يتم إثراء التعليم التقليدي باستخدام التقانية (التكنولوجيا)، ويمكن أن يستفيد التعلم المرتكز على التقانة (التكنولوجيا) من اللقاءات وجها لوجه. ويتسم التعلم المدمج كما يُمارس حاليا بثلاث خصائص أساسية : - دعم التعلم التقليدي (وهو التوجه السائد) بإمكانات بيئات التعلم الافتراضي، - وجود ممارسات يدعمها استخدام التقانة (التكنولوجيا) لتحل محل ممارسات التعليم التقليدية، - وجود رؤية شاملة لاستخدام التقانة (التكنولوجيا) لدعم التعلم.

38 **brainstorming** — عَصْفٌ ذِهْنِيٌّ

remue-méninges

أسلوب يستخدم في دراسة مشكلة، أو موضوع ما ، ويجتمع فيه مجموعة من الخبراء ؛ ليصلوا إلى حلول من خلال المناقشة وطرح الحلول والبدائل ، ويكون الهدف الرئيس هو التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وليس مناقشة الآراء ونقدها. وهناك أربعة مبادئ للعصف الذهني يطلب من المشاركين الالتزام بها خلال جلسة إيجاد الحلول للمشكلة، وهي : - تأجيل توجيه أي نقد أو حكم أو تقويم أو مناقشة لأي حل

أو فكرة أو مقترح إلى وقت آخر، سواء كانت الحلول من أفكار المشارك ذاته أم من الأفكار التي يقترحها أحد زملائه. (لا تنقد أفكارك ولا أفكار غيرك، هذه الجلسة لاقتراح الحلول). - إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، لأن التراكمات الكمية غالبا ما تؤدي إلى تغيرات نوعية. - إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة التي لا يفكر فيها الآخرون. - توحيد (دمج) الأفكار بعضها مع بعض وتحسينها وتطويرها لإنتاج أفكار جديدة مفيدة منها.

39 budget — مِيزَانِيَّةٌ

budget

الوضع المالي للمنظمة أو الحكومة في فترة زمنية محددة تعتمد على تقديرات الإنفاق وخطط تمويل هذا الإنفاق.

40 bureaucracy — بِيرُوقْرَاطِيَّةٌ

bureaucratie

التنظيم أو الجهاز الذي ينشأ لتحقيق أهداف محددة عن طريق الاستخدام الأمثل للأفراد والإمكانيات المختلفة، والطرق المرسومة لأداء الأعمال، ويختار فيه العاملون على أساس الجدارة والاستحقاق، وتحكم سلوكهم قواعد ومعايير محددة، ويخضع العمل فيه إلى تسلسل السلطة والروتين، وتتطلب البيروقراطية الطاعة من جانب كل أعضائها، وهي منتشرة في المؤسسات الحكومية. وهي جهاز موظفي الدولة الذي يتسم تكوينه بالضخامة النسبية، تُبَاشَر وظيفته بإجراءات مكتبية، ومن ثم فهو بحكم تكوينه ووظيفته يمارس قدرا من السلطة في تصريف شؤون الشعب، والسلطة قد تمارس في خدمة الشعب أو للتحكم في شؤونه. كما يمكن أن تنتشر في مؤسسات الأعمال والمؤسسات التعليمية في أشكالها المختلفة.

41 business incubators — حَاضِنَاتُ الأَعْمَالِ

incubateurs d'entreprises

حزمة متكاملة من الخدمات و التسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقاتها للمبادرين الذين يرغبون في البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق. ويصف تقرير

التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 حاضنات الأعمال بأنها "تمثل نمطًا جديدًا من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها، وينطلق مفهوم الحاضنات من اعتبار المشروع الصغير أو الفكرة المبتكرة بحاجة إلى رعاية بيئة مساعدة تمكن من اكتساب مقومات النجاح والنمو والاستمرار قبل الانطلاق إلى البيئة الحرة لإقامة مشروعات اقتصادية. وقد تأسست أول حاضنة أعمال في نيويورك عام 1959 في ما يسمى مركز صناعات باتافيا حيث يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحًا كبيرًا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبًا من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة. وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال في : - دعم وجود مؤسسات ناجحة وتمتلك القدرة على التحكم في برنامجها المالي، والقدرة على البقاء والاستمرارية بالاعتماد على ذاتها، - مساعدة الخريجيين في الحصول على فرص عمل، - تسويق التكنولوجيات، وتعزيز الاقتصاديات المحلية والوطنية. وتصنفها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية (NBIA) إلى الأنواع التالية :- حاضنات أعمال خاصة، وهي ملك للقطاع الخاص، وتسعى لتحقيق الأرباح، - حاضنات أعمال عامة، وهذا النوع ملك للدولة، وهي لا تسعى إلى تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى، وتقوم بدعم ورعاية الحكومة، أو الأجهزة المحلية، والهيئات، والمؤسسات الأهلية، وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني. - حاضنات الأعمال المختلطة، وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص. - حاضنات أعمال ذات صلة بالجامعات وهي منبثقة من الجامعات والمعاهد العليا، ولها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات العامة والخاصة. - حاضنات أخرى وتكون عادة تحت رعاية ودعم جهات مختلفة غير تقليدية مثل مؤسسات الفن (السينما مثلا)، ورجال الدين، وغرف التجارة، والموانئ ، وغيرها.

42 **business process reengineering** **إعَادَةُ هَنْدَسَةِ العَمَلِيَّاتِ**

processus de réingénierie d'affaires

أحد نماذج التغيير المؤسسي، ويُمثل هذا النموذج من التغيير تغييرا من الدرجة

الثانية، أو تغييرا ثوريا، أو غير مستمر ويتحقق عندما يتم تحويل الخصائص الأساسية للنظام بشكل يختلف تماما عما كانت عليه، ويختلف عن التغيير من الدرجة الأولى، أو التغيير المُستمر، أو التطوري الذي يتم بصورة منتظمة ويحافظ على خصائص النظام كما هي. ويدعو نموذج إعادة هندسة العمليات إلى الاستبعاد الكامل للافتراضات ، والهياكل ، والعمليات المؤسسية الحالية ، وإحلالها بافتراضات ، وهياكل ، وعمليات جديدة تماما تقوم بها قوة مؤهلة، وعدد أقل من المستويات الإدارية - خاصة الوسطى- وتقليل حجم العمالة ، ويركز على العمليات الخاصة بالمؤسسة أكثر من تركيزه على وظائفها التقليدية، ويستفيد من تقانة (تكنولوجيا) المعلومات إلى حد كبير، وذلك لمساعدة المؤسسات على إعادة التفكير في أعمالها من البداية. كما تتصل إعادة هندسة العمليات بمراجعة خمسة عناصر أساسية بالعمل: الإستراتيجية، والعمليات، والتقانة (التكنولوجيا)، والتنظيم، والثقافة، وتعد تجسيدا لفكرة البدء من جديد – نقطة الصفر- وليس إعادة إصلاح، أو تغيير الوضع القائم، وإنما إلغاء الإجراءات القائمة بالشكل الحالي، والبدء في التفكير بصورة جديدة، وبشكل مختلف وإبداعي. وعلى الرغم من أن نموذج إعادة تصميم العمليات من النماذج الحديثة، وله مبرراته الراسخة ، إلا أنه أهمل العلوم السلوكية ، والعنصر الإنساني، وتأثير التغيير عليهم، وعلى الثقافة المؤسسية، لذلك كان من الضروري التركيز على إدارة التغيير، والقيادة، والاتصال، والمشاركة، للتوصل إلى نموذج أكثر شمولية للتغيير المؤسسي يعمل على التكامل والاتساق فيما بين أسس المجالات الثلاثة السابقة ودمجها في نموذج إعادة هندسة العمليات ليصبح النموذج الأكثر شمولية للتغيير، والذي يوضح ويفسر ما الذي يجب عمله لتهيئة أفراد المؤسسة قبل وأثناء عملية التغيير، لتقليل ظاهرة مقاومة التغيير، ويمثل هذا البعد أهم ما يفتقده نموذج إعادة هندسة العمليات.

C

43 **career path** **مَسَارٌ مِهْنِيٌّ**

parcours professionnel

العملية التي تصف التسلسل الوظيفي الذي يحدثه الفرد داخل المؤسسة، ويتضمن الترقية إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، والنقل الجانبي الذي يحرزه الفرد خلال حياته الوظيفية. وهو أيضا النمط المتتابع للوظائف التي تكون الحياة الوظيفية للفرد في ضوء اختياراته لنفسه، والبدائل التي تحددها له المؤسسة ليتحرك خلالها.

44 **case study** **دِرَاسَةُ الحَالَةِ**

étude de cas

أسلوب يقوم من خلاله المدرب بتقديم وصف مكتوب لإحدى المشكلات التنظيمية أو أية مشكلة أخرى أمام المشاركين في قاعة التدريب وذلك لتشخيصها والوصول إلى حلول وتوصيات بشأن هذه المشكلة. وهو أحد مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الذي يعتمد على دراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات دراسة متعمقة وشاملة أو دراسة كل العوامل المتداخلة والمترابطة والمؤثرة في المشكلة محل الدراسة.

45 **centralization** **مَرْكَزِيَّةٌ**

centralisation

تركيز السلطة في أعلى مستوى إداري تربوي في الدولة فيما يتعلق بوضع السياسة التربوية وتنفيذها. وتتمثل المركزية في احتفاظ المستويات الإدارية العليا في المنشأة بدرجة عالية من سلطة صنع واتخاذ القرار، وهنا يلجأ المديرون في المستويات الإدارية الأقل إلى الحصول على موافقة رؤسائهم قبل اتخاذ معظم القرارات. ولمعرفة درجة المركزية في منشأة ما يجب الأخذ بعين الاعتبار: - كم عدد القرارات التي تتخذ في

المستويات الإشرافية وما مدى أهمية هذه القرارات، وكم قسمًا من أقسام المنشأة (تسويق، محاسبة، إنتاج) يعتمد على هذه القرارات، وما مدى مراقبة المستويات التنفيذية لصنع القرارات لدى المستويات الإشرافية.

46 **change** **تَغْيِيرٌ**

changement

جعل شيء ما مختلفًا، أو العمل ضمن خطة عملية محددة لتحسين الأداء في المؤسسة بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء مستجدات تربوية بما ينسجم مع المعطيات الاجتماعية التي تستجيب للأصالة والمعاصرة، وهي جهد مخطط ومنظم لبلوغ الأهداف ويتم من خلال التوظيف العلمي للموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة، وقد يكون التغيير تطوريا فيكون مستوى التغيير إستراتيجيا وقد يكون ثوريًا، فيكون مستوى التغيير إستراتيجيًا، ويتجاوز الأطر والقواعد القائمة، ويبني أطرًا وقواعد أخرى جديدة. وربما يلائم التغيير الثوري المؤسسات التي تسعى للتواكب مع التغييرات المُحيطة، والرغبة أحيانًا في استباقها في ضوء معطيات استشراف المستقبل، ويكون اللجوء إلى التغيير الثوري للتخلص من القواعد والحدود الحالية الجامدة والمعوقة، ولبناء حدود وقواعد مرنة تسمح باستيعاب الأوضاع المتوقعة. وفي ظل الإطار الزمني للتغيير، يُمكن التمييز بين نمطين: التغيير الاستجابي، والتغيير التوقعي، أو الاستباقي؛ ويمثل التغيير الاستجابي تلك العملية التي تتم استجابة لأحداث تحققت بالفعل، أو مازالت تحدث، وفي المقابل يُشير التغيير التوقعي إلى تلك العملية التي تتم استجابة لتوقع تحقق أحداث معينة، ويتم هذا التغيير بشكل تدريجي.

47 **change agent** **وَكِيلُ التَّغْيِيرِ**

agent de changement

الفرد المسؤول عن تأمين وتنفيذ خطة التغيير التي تنتهجها المنشأة.

48 **change management** **إدَارَةُ التَّغْيِيرِ**

gestion du changement

عملية ديناميكية مستمرة للنمو والتطور، وعملية تحويل تعبر عن التدفق من حالة

إلى حالة أخرى، سواء تم تنشيطها بعوامل داخلية أو خارجية، ويعد كل من الأفراد والجماعات والمؤسسات موضوعات للتغيير، ومن ثم يتطلب الأمر إعادة صياغة القيم والممارسات، والتي بالضرورة تؤثر في القيم والمخرجات الناتجة باستخدام أفضل الطرق اقتصادًا أو فعالية، لإحداث التغيير مرحليا لخدمة الأهداف المنشودة، والقيام بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال. ولكي ينجح المدير في إدارة التغيير لا بد أن تتوفر فيه بعض المهارات منها: القدرة على تحويل وترجمة الرغبات والآمال إلى واقع فعلي، ومراعاة الفروق الفردية بين أفراد المؤسسة، ومشاركة أفراد الجماعة في إدارة التغيير، والقدرة على اختيار أفضل الأساليب للحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، والتخفيف من حدة المركزية والروتين، والقدرة على تحمل مخاطر العمل، والقدرة على تنمية قدرات ومهارات أفراد المؤسسة بصورة دورية. وفي المجال التربوي يقصد بالتغيير " إبدال كلي أو جزئي في أحد العناصر بالنظام التعليمي، سواء كان ذلك الإبدال في الشكل أو النوعية أو في العلاقة بين العناصر بعضها مع بعض.

49 change resistance مُقَاوَمَةُ التَّغْيِيرِ

résistance du changement

ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم. وتنشأ مقاومة التغيير نتيجة لعدة أسباب منها: اقتصادية، كخوفهم على وظائفهم ومكاسبهم، أو لأسباب اجتماعية تهدد تماسك مجموعة العمل، ونقل أفرادها أو تغيير أماكنهم وغيرها، أو أسباب ذاتية كإحساس الفرد بعدم كفاءته لمتطلبات التغيير ومعاييره الجديدة، أو قد يكون لأسباب أخرى كتعود الناس على أسلوب عمل معين، وعدم قناعتهم بدواعي تغييره. وعلى الرغم من اعتبار مقاومة التغيير ظاهرة سلبية إلا أنها يمكن أن تحقق ما يلي: إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات، الكشف عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة. ومن بين طرق معالجة مقاومة التغيير : التعليم والاتصال : من خلال مناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بوضوح قبل إحداث التغيير، حتى يدرك أفراد المؤسسة مبررات التغيير والحاجة إليه، - المشاركة : أي مشاركة أفراد المؤسسة في تخطيط وتنفيذ

التغيير. - التسهيل والدعم : أي توفير الدعم المعنوي وكذلك فرص التدريب لصقل المهارات. - التفاوض والقبول ويتمثل في توفير الحوافز لأفراد المؤسسة حتى يواكبوا التغيير أو المساومة وتقديم مزايا خاصة مقابل التغيير في أحد قوانين العمل. - المناورة والاستقطاب : ويشمل استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية مسبقة وإسناد أدوار رئيسة في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة. - الترهيب الصريح والضمني : أي استخدام السلطة والقوة لفرض التغيير.

50 **chaos theory** **نَظَرِية الفوضى**

théorie du chaos

نظرية تحاول الكشف عن نموذج منتظم في إطار يبدو وكأنه كسلوك عشوائي، وتُقدم رؤى توضح كيف، ولماذا يُمكن أن تؤدي التغييرات الصغيرة إلى تغييرات راديكالية، وأن الذي يُساعد النظم على أن تصل إلى الحافة بين الفوضى والاتزان هو عملية التغيير المستمر التي يُدعمها مدخل مؤسسة التعلم، وإدارة الجودة الشاملة. وتمثل الفوضى تحديا للمخططين؛ لأنها تعكس مُفارقة بين التخطيط الإستراتيجي (الذي يحاول أن يحدد مسارات مستقبلية)، والنظم الفوضوية التي تقاوم التنبؤ طول المدى، لذلك يعد التخطيط التقليدي قاصرا ومحدودا ، ولعل هذا ما يُفسر الاهتمام الشديد في الفترة الأخيرة بمفاهيم الفوضى، والتعقد في أدبيات التخطيط، ومن أهم تداعيات نظرية الفوضى على عملية التخطيط ظهور ثلاثة مداخل جديدة للتخطيط هي: التخطيط الإستراتيجي، التخطيط التكيفي، التخطيط التأويلي، والتي تُمثل في حد ذاتها أساليبا جديدة لفهم التخطيط في سياقات معقدة وفوضوية.

51 **charismatic leaders** **قَادَةٌ مُلْهَمُونَ**

leaders charismatiques

القادة الذين يؤثرون بطريقة استثنائية في تابعيهم من خلال ما ينسبه لهم تابعوهم، ويتصف هؤلاء القادة بالثقة بالنفس ووضوح الرؤية والسلوك غير العادي، كما أنهم حساسون للقيود البيئية، ويعتبرهم الأفراد أداة للتغيير.

52 **citizenship** **مُوَاطَنَةٌ**

citoyenneté

عقد يحدد طبيعة العلاقة بين المواطن والدولة والذي من خلاله يصبح هذا الشخص جزءا من النظام السياسي للدولة، وبالتالي يحق له الاشتراك في إدارة الشؤون العامة للدولة باعتباره مواطنا فيها. ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني مهمة الحماية، وتتحدد هذه العلاقة بين الشخص والدولة عن طريق القانون، كما يحكمه مبدأ المساواة. فالمواطنة تعني صفة الفرد الذي يعرف حقوقه وواجباته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه ويشارك فيه بفعالية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المجتمع، ولديه روح التعاون والعمل الجماعي مع الآخرين، ونبذ العنف والتطرف في التعبير عن الرأي، وأن يكون قادرا على جمع المعلومات المرتبطة بشؤون المجتمع واستخدامها، ولديه القدرة على التفكير الناقد، وأن تكفل الدولة تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد دون تفرقة بينهم بسبب النوع أو اللون أو العقيدة.

53 citizenship education — تَرْبِيَةٌ عَلَى المُوَاطَنَةِ

éducation à la citoyenneté

التربية التي تغرس في نفوس الصغار المعتقدات والقيم الأساسية التي تمثل ركيزة أساسية للنظام الديمقراطي ومنها الاعتراف بالحقوق والواجبات والحريات الأساسية ورفض العنصرية وغيرها من أشكال التمييز باعتبارها انتهاكات لكرامة الإنسان، وواجب جميع المواطنين نحو دعم المؤسسات التي تجسد الشعور المشترك بالعدل وسيادة القانون، وهي التربية التي تهتم بالعلاقات بين الناس بعضهم مع بعض، وبين الناس والمؤسسات، وتركز على تنمية الأفراد كفاعلين في المجتمع، وتكون العلاقات بينهم متبادلة، وتؤكد على دمج الأفراد في المجتمع، وتشجيع السمات العامة للمواطن منها الانفتاح، والمساءلة، والثقافة السياسية والانتماء والنظام.

54 civil society — مُجْتَمَعٌ مَدَنِيٌّ

société civile

المساحة الحرة والمنظمة بين الأسرة والدولة، وهو مجتمع مفتوح حر ومنظم بشكل ذاتي، وليس بشكل خارجي أو قهري، وليس منظما من قبل الدولة، بل منظما تنظيما داخليا بواسطة أعضائه، والقوانين التي وضعوها بالأسلوب الديمقراطي وارتضاها المجتمع العام، ويربط بين الناس بروابط ثقافية واجتماعية أو مهنية أو اقتصادية أو

سياسية، أو أية رابطة مدنية أخرى تقوم على العمل التطوعي والإرادة الحرة، وتبادل المصالح المشتركة الكثيرة. ويتشكل المجتمع المدني من وعي الأفراد بحقوقهم الفردية، وتُبنَى الجماعة أو المؤسسة على حقوق أفراد لديهم حقوق، بحكم كونهم ينتمون إلى الجماعة، وتصبح وظيفة المجتمع المدني (الجماعات والمؤسسات والنقابات) إيجاد نوع من الارتباط بين الفرد والجماعة في مجتمع له دولة، وهو ما يشكل الحيز العام أو الرأي العام والذي يحد من سلطة الدولة ويوجه سياستها. ومن خصائص المجتمع المدني التطوعية، واللاربحية، والمؤسسية، والاستقلالية، والشمولية لجميع جوانب الحياة في المجتمع.

55 **civil society associations** **جَمْعِيات المُجْتَمَعِ المَدَنِيّ**

associations de la société civile

تنظيمات أنشئت لمساعدة الناس ولتلبية احتياجاتهم، ويتضمن المجتمع المدني أشكالا مختلفة من المؤسسات الاجتماعية كالجمعيات الأهلية أو النقابات المهنية وغيرها وهي مؤسسات غير ساعية للوصول إلى السلطة، ومستقلة نسبيًا عن سلطة الدولة، وتسعى لتحقيق أغراض مختلفة وهي مؤسسات تطوعية تعمل على المشاركة بشكل إيجابي في قضايا مجتمعها، وتقوم بتقديم نوع معين من الخدمات الاجتماعية دون أن تهدف إلى ربح مادي.

56 **clean technologies** **تِقَانَاتٌ نَظِيفَةٌ**

technologies propres

العمليات الإنتاجية وهندسة الإنتاج التي تقلّل من الملوّثات والآثار البيئية الكائنة في الإنتاج الصناعي.

57 **code of ethics** **مِيثَاقُ الأَخْلاقِيَّاتِ**

code d'éthiques

وثيقة تصف السلوك الأخلاقي الذي ترتضيه المنظمة بهدف إرشاد العاملين لما هو مقبول أو غير مقبول من السلوك.

58 **code of professional ethics** **مِيثَاقُ أَخْلاقِيَّاتِ المِهْنَةِ**

code d'éthiques professionnelles

مجموعة من المبادئ المتعلقة بالسلوك المهني والوظيفي والتي على العاملين في الإدارة الالتزام بها والتعامل من خلالها مع الآخرين.

59 **cognitive systems science** **عِلْمُ النُّظُمِ المَعْرِفِيَّةِ**

science de systèmes cognitifs

مجال معرفي جديد يهتم بدراسة الاتساق والتكامل فيما بين النظم المعرفية التي تتصل بتفاعل الإنسان مع الحاسوب، وكيفية معالجة البيانات في الإنسان والآلات ، ونتيجة لذلك ظهرت نظم المعلومات والاتصال التي تستهدف تشكيل التقانة (التكنولوجيا) لتتلاءم مع الطبيعة الإنسانية، وليس تكيف الإنسان مع التقانة (التكنولوجيا).

60 **collaboration strategy** **إسْتِرَاتِيجِيَةُ التَّعَاوُنِ**

stratégie de coopération

الجهود التي يبذلها المدير بغية تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها تنافسية، مما يمكن من دفع العاملين إلى مناقشة الاختلاف الموجود بينهم بصراحة ووضوح، وتوظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، أي العمل معًا بصورة ابتكارية للوصول إلى تسوية أو حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع.

61 **commitment** **الْتِزَامٌ**

engagement

ارتباط فردى أو جماعي لدعم واتباع مسار العمل، وتوجيه وجهة نظر ما أو اختيار ما، وعادة ما يشتمل على بعض التصريحات العامة من قبل الإدارة والتي تستخدم في شكل كلمات مكتوبة متعلقة بالدين، والكيان، وتحركات المجموعة، وهو شعور بالانتماء والولاء يصدر من الموظف تجاه المؤسسة، ويتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وله العديد من الأنواع من أهمها: الالتزام العاطفي (الوجداني) والالتزام الاستمراري (البقائي) والالتزام المعياري.

62 **communication** **تَوَاصُلٌ**

communication

العملية الإدارية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب والخبرات فيما بينهم بواسطة وسائل معينة، وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.

63 **communication channels** **قَنَوَاتُ الاتِّصَالِ**

canaux de communication

المسارات التي تمر من خلالها الرسالة، أو الوسائل المستخدمة في نقل الرسالة.

64 **communication model** **نَمُوذَجُ الاتِّصَالِ**

modèle de communication

نموذج يوضح العناصر الأكثر أهمية التي تدخل في عملية الاتصال بين أعضاء المنشأة (شخصين أو أكثر) وهذه العناصر تتضمن: المصدر والترميز والنقل والفهم والتغذية العكسية (الراجعة).

65 **communication overload** **حِمْل (ال..) الزَّائِدُ للاتِّصَالِ**

surcharge de communication

ظاهرة تحدث عندما يقوم المرسل بإرسال معلومات كثيرة جدا إلى المرسل إليه (المتلقي) في آن واحد أو من خلال قناة اتصالية واحدة مما يحمل هذه القناة أعباء كبيرة.

66 **communication skills** **مَهَارَاتُ التَّوَاصُلِ**

aptitudes à la communication

درجة المقدرة على توفير وتبادل المعلومات والآراء والأفكار شفهيًا وتحريريًا بين مختلف أفراد المنشأة بهدف تحقيق النتائج المرغوب فيها، وتشمل مهارات الاتصال مهارة الإنصات ومهارة التحدث والإلقاء.

67 **comparative management** **إدَارَةٌ مُقَارِنَةٌ**

management comparatif

دراسة تتضمن مقارنة الممارسات الإدارية بين الحضارات المختلفة، ومثال ذلك مقارنة نظامين في منظمتين أو بلدين مختلفين. وهي أيضا محاولة لفهم أثر كل حضارة (ثقافة) على ممارسات التدبير الإداري من خلال التطبيق العملي.

68 **comparative measurement** قِيَاسٌ مُقَارِنٌ

mesure comparative

عملية تحديد الممارسات المتميزة والمعايير والعمليات في مؤسسات أخرى وتبنيها في مؤسسة ما، وعملية مقارنة نظامية للعمليات والأداء لبناء معايير جديدة أو تحسين العمليات الحالية، من خلال ممارسة يتم من خلالها محاكاة ما تقوم به المؤسسات الأخرى بشكل أفضل، ودراسة كيف يتم عمل هذه الأشياء بشكل جيد في هذه المؤسسات بهدف الاستفادة من نفس الطرق والأساليب. حيث تركز على أفضل المنتجات أو العمليات في الوحدات أو المؤسسات الأخرى، ثم تقوم بعد ذلك بتبني أفضلها لإنتاج منتج أفضل أو تحسين العمليات. وتتضمن المعايرة الناجحة ما يلي: - تشخيص مستوى أداء المؤسسة الحالي. - مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسات أخرى لديها نفس التحديات واستطاعت تحقيق الأداء الناجح الذي تطمح إليه المؤسسة. - تحديد الفجوة بين الممارسات الحالية للمؤسسة، وأداء المؤسسة (المعيار).

69 **competency** كِفَايَةٌ

compétence

القدرة على الأداء الصحيح، وقدرة الموظف على أداء نشاط معين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقًا للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

70 **competitive advantage** مِيزَةٌ تَنَافُسِيَّةٌ

avantage concurrentiel

قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل، أو عنصر تفوق، أو قدرة أعلى قياسا بمنافسيها الذين يعلمون في نفس النشاط، وقد تحقق المؤسسة ذلك من خلال استغلال الفرص الخارجية، والحد من أثر التهديدات، واستغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، والاهتمام

بالجودة وبالتقانة (التكنولوجيا)، والقدرة على تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة التسويقية.

71 **competitive benchmarking** **مُقَارَنَةٌ مَرْجِعِيَّةٌ تَنَافُسِيَّةٌ**

benchmarking concurrentiel

نمط من المقارنة يهتم بإجراء المقارنة بين المنافسين، ليس من ناحية هيكلة الخدمات والسلع فقط، ولكن من ناحية تفهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والإستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة، وفي غالبية الأحوال، تتم هذه المقارنة من خلال طرف ثالث مثل المكاتب الاستشارية للجودة للحفاظ على سرية المعلومات المُتبادلة.

72 **competitive strategy** **إسْتِرَاتِيجِيَةٌ تَنَافُسِيَّةٌ**

stratégie de compétition

إستراتيجية يحاول المدير من خلالها إجبار أطراف الصراع على الامتثال لأوامره ومقترحاته، وغالباً ما يعتقد أطراف الصراع-المرؤوسون- في هذه الحالة بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف مديرهم، وقد يترتب على إدارة الصراع من خلال تلك الإستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محطات التبادل بين الطرفين، والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع .

73 **competitor** **مُنَافِسٌ**

compétiteur

شركة تعمل في نفس المجال الصناعي، تقدم منتجات أو خدمات مماثلة لمنتجات وخدمات شركة أخرى تشبع نفس الحاجات لنفس المستهلك، وتحتاج المؤسسة إلى تحديد منافسيها من المؤسسات الأخرى التي تعمل في ذات المجال، ودرجة تأثيرهم المباشر والحقيقي عليها، الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى أن تكون مبدعة في تحديدهم، وأن تحاول تطوير قائمة أولية تتضمن عددا من الاحتمالات التي تمكنها من تطوير إستراتيجية لوضع نفسها في مكانة أكثر جذبا من أولئك الذين يطلق عليهم منافسيها.

74 complex adaptive systems **نُظُمٌ تَكَيُّفِيَّةٌ مُعَقَّدَّةٌ**

système complexe adaptatif

نُظُم تتكون من العديد من العناصر التي يتفاعل بعضها مع بعض بأسلوب دينامي تفاعلات متعددة ومتنوعة، وبالتالي لا يتم فهمها بوضوح من المنظور الخطي. وتتسم التفاعلات بين هذه العناصر بالتعدد وبعدم التنظيم، - تُسيطر اللاخطية عليها وبالتالي يؤدي سبب بسيط في أي نقطة في النظام إلى تأثيرات كبيرة وغير متوقعة. - تُكرر مساراتها في شكل دوائر التغذية الراجعة؛ بمعنى أن تفاعل عناصر النظام يمكن أن يقدم تغذية راجعة (إيجابية، أو سلبية) للتفاعلات نفسها، ويوضح مستقبل هذه التفاعلات. وتعد النظم التكيفية المعقدة نظما مفتوحة تتعامل مع النظم الأخرى الكائنة في سياقها، وتظل هذه النظم مرنة نتيجة لهذه التفاعلات، ولا وجود لحالة الاستقرار الداخلي فيها، لذلك تحتاج هذه النظم إلى تدفق مستمر للطاقة الجديدة (المعلومات) لتتمكن من الاستمرار . ولكل نظام معقد تكيفي تاريخ متفرد، يُحدد الشكل الحالي للنظام ، ويؤثر في سلوكه الراهن، وتتطور مثل هذه النظم من خلال ديناميات التنظيم الذاتي التي تُمكن النظام بالتنبؤ بالسلوك المستقبلي. كما يستجيب كل عنصر إلى المعلومات المحدودة في نطاقه ، والمتاحة له ، ويتم التفاعل بينه، وبين العناصر الأخرى، وينبع التعقد من تفاعلات كل عنصر من العناصر المجاورة في النظام لتحقيق هدف معين.

75 complex adaptive systems theory **نَظَرِيَّةُ النُّظُمِ التَّكَيُّفِيَّةِ المُعَقَّدَةِ**

théorie des systèmes complexe adaptatifs

نظرية نشأت وتطورت في إطار نظرية الفوضى، وترتكز على فكرة أن النظام يعمل في مكان ما فيما بين النظام والفوضى، وتُجرى النظم في هذه الحالة عمليات للتعلم والتنظيم الذاتي، والتي تتضمن فيما تتضمنه التغيير الهيكلي.

76 complexity **تَعَقُّدٌ**

complexité

موقف تتسم فيه المعلومات عن السلوك داخله بعدم الانتظام؛ بمعنى صعوبة تلخيصها، وإعادة إنتاجها في صورتها الكلية، ويعني هذا أيضا، ضرورة وجود

مُخططات لوصف المعلومات عن الحالات المنتظمة الكائنة بالفعل.

77 **complexity theory** **نَظَرِيَّةُ التَّعَقُّدِ**

théorie de la complexité

نظرية تعد امتدادا لنظرية النظم العامة التي كانت النموذج الحاكم للنظرية المؤسسية في ستينيات القرن العشرين، حيث كانت السيادة للبارادايم الاختزالي لعدة عقود، والذي يرتكز على فكرة تحليل النظام إلى أجزاء، وفهم كل جزء على حدة، وتحديد العلاقة الخطية العامة بين المدخلات والمخرجات، وتُمثل نظرية التعقد إطارا شاملا لعدد من النظريات، والأفكار، والبرامج البحثية التي اشتقت من مختلف العلوم الطبيعية، ونظرا لتباين وجهات نظر العلماء والباحثين في مجال التعقد ، يتبنى العديد من العلماء استخدام مصطلح نظريات التعقد ، بدلا من نظرية التعقد ، والتي ترتبط بظهور حالات "النظام" في النظم الدينامية اللاخطية، مثل نظم الطقس الجوي، التي تعمل عند حافة الفوضى، أي النظم التي تتسم بديمومة التغيير، ولا تنطبق عليها قوانين السبب والنتيجة. وعلى الرغم من أن نظرية النظم وضعت أساسا فكريا مهما لدراسة النظم المعقدة ، فإنها لم تُعالج بصورة كافية سمات النظم الحية سواء أكان هذا النظام خلية، أم كيانا بيولوجيا، أو نظاما اجتماعيا، كذلك اهتمت نظرية النظم بكيفية تفاعل المتغيرات، والتي تُمثل سمات، أو خصائص داخل النظام، ولم تهتم كثيرا بكيفية تفاعل الكيانات بالنظام. وتعد المؤسسات، بما فيها المؤسسة الجامعية، نظما معقدة، تحتاج إلى أن تعمل عند حد الفوضى، وتستجيب للتغييرات التي تحدث في بيئتها بشكل مستمر من خلال عملية التنظيم الذاتي لتحقيق التغيير المطلوب مع ما يستجد من تغييرات.

78 **concept** **مَفْهُومٌ**

concept

فكرة عامة مجردة تولدت من أمثلة أو أحداث خاصة؛ أو فكرة أو معنى تصوري في العقل البشري. وقاعدة معرفية تمكن الفرد من تحديد صفة تصنيفية معينة.

79 **conflict** **صِرَاعٌ**

conflit

يتمثل الصراع في النتائج المترتبة على وجود تعارض، أو تداخل في المصالح، أو الأدوار، أو المهام والمسؤوليات سواء أكان ذلك على مستوى الأفراد، أم المؤسسات، أم المجتمعات، وبالتالي فإنه يتنوع بتنوع تلك المصالح والأدوار(سياسية، اجتماعية، اقتصادية، عسكرية، ثقافية، إدارية، تنظيمية، ... وغيرها)، ويمكن أن تتحول الصراعات إلى أزمات في حال بلوغ تلك الصراعات درجة عالية من التشابك والتعقيد والحدة، يصعب معها التمكن من السيطرة، والتحكم في أبعادها، وجوانبها، وأطرافها، هذا وتتعدد مسببات الصراع التنظيمي تحديدا، كما تتنوع تأثيراته حيث يؤدي إلى معاناة المؤسسات والعاملين بها من السلبيات المرتبطة به، كما أنه يترتب على وجوده بعض الإيجابيات.

80 conflict management إدَارَةُ النِّزاعات

management des conflits

العملية التي تهتم بتبني الإدارة لأساليب معينة تهدف من خلالها إلى تفهم أسباب الصراع بين الأفراد العاملين أو بين الإدارات، نتيجة تعارض رغبتين أو أكثر، وسبل تخفيف حدة التوتر للحيلولة دون انتشار حالة الصراع، خاصة إذا توقع لها آثار سلبية على العاملين أو المؤسسة". فهي أي نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، وغالباً ما تعد إدارة الصراع مهارة أساسية لدى المديرين حيث إن الصراع داخل المنظمات يكون حتميًا ومفيدًا في بعض الأحيان، ومن الأهمية توجيه الصراع إلى جهد مقصود أو تقليل هذا الصراع". وتتضمن إدارة الصراع الإستراتيجيات التي تحد من الجوانب السلبية للصراع، وزيادة الجوانب الإيجابية له في نفس المستوى الذي يحدث فيه الصراع أو أعلى منه وذلك بهدف تعزيز التعلم وفعالية الأداء داخل السياق التنظيمي. وتتلخص أسباب الصراع التنظيمي، في : - تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة. - تداخل الأدوار والاختصاصات، والمسؤوليات بين الوحدات الوظيفية، وقياداتها. - اختلاف الرؤى والتوجهات، ووجهات النظر بين القيادات والمسؤولين، والمخططين المركزيين بالمستويات الإدارية الأعلى، وبين المنفذين بالمستويات الإدارية الأدنى. - تعارض التشريعات بمستوياتها المختلفة، من جهة، وبينها وبين المعايير المطبقة، والمسيرة للعمل، والأداء الفعلي بالمؤسسات. - عدم وجود نظام متكامل لمراقبة الجودة، والتحكم في ضمان استمرارها.

81 **contemporary administrative** **مَفَاهِيمُ إِدَارِيَّةٌ مُعَاصِرَةٌ**

concepts administratifs contemporains

المفاهيم التي تتعلق بالنظرة الحديثة للإدارة إذ أصبحت الإدارة تهتم بتحديد الكفاية الإنتاجية، أي الوصول إلى هدف محدد باستعمال أحسن الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من المال والوقت.

82 **context** **سِيَاقٌ**

contexte

البيئة والواقع الكلي الذي تعمل المؤسسة في إطاره، ويفيد في رسم ملامح الاستراتيجيات، والخطط، ويمثل خلفيتها، ويتكون السياق من الحقائق ووجهات النظر، كما يُعد نتاجا لجملة القوى الدافعة، أو المعوقة للتغيير، والمحيطة به، وقد يكون هو نفسه مستهدفا بالتغيير، ويشير السياق إلى الاتجاهات، والقوى السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتقانية (التكنولوجية) على المستوى الوطني، والإقليمي، والعالمي بكل تداعياتها المتنوعة على خيارات المؤسسة، وإستراتيجياتها، وممارستها.

83 **contingency plans** **خُطَطُ الاحْتِمَالاتِ**

plans de contingences

تعد عملية تكيف المؤسسة مع السياق الذي يحتضنها من أهم ركائز وجودها، وتتطلب عملية التكيف تبني المؤسسة لمدخل افتراض أن كل الاحتمالات ممكنة ، ويُمثل هذا المدخل ركيزة أساسية لتخطيط الاحتمالات الذي يستهدف تحديد المسارات المحتملة لحدث ما، والقابلة للتطبيق، في حالة قصور الخطة الأساسية، ذلك القصور قد يرجع إلى متغيرات لم يتوقع حدوثها المخطط، أو تغيير مفاجئ في منحى الأحداث، أو حدوث إشكاليات غير متوقعة .

84 **continuance Commitment** **الْتِزَامُ (ال..) الْمُسْتَمِرُّ**

engagement continu

مدى شعور العاملين بانتمائهم لمؤسساتهم، وإحساسهم بالتكاليف التي سترافقهم

عند تركهم العمل.

85 **control** **مُراقَبَةٌ**

contrôle

جهد منظم لوضع معايير الأداء مصحوبة بأهداف التخطيط بالإضافة إلى وضع أنظمة للتغذية الراجعة بهدف مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة بغية تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها، والتأكد من أن جميع مصادر التنظيم مستثمرة بشكل فعال للوصول إلى أهداف التنظيم.

86 **cooperative benchmarking** **مُقَارَنَةٌ مَرْجِعِيَّةٌ مُقَارِنَةٌ**

benchmarking comparatif

المقارنة الأكثر شيوعا في القطاع العام، أو كما هو معروف في القطاع الخاص بالمقارنة المرجعية التعاونية والتي تتمثل في مجموعة من المناطق التي تتقاسم البيانات والتكاليف، بهدف تحديد الممارسات الأفضل. وقد رعت جمعيات مهنية وجامعات عديدة مشروعات المقارنة المرجعية المقارنة المصممة لتعزيز كفاءة وفعالية الحكومة، من خلال المشاركة في الممارسات الأفضل. ويختلف منهج المقارنة المرجعية المقارن عن منهج المقارنة المرجعية في إدارة الأعمال الذي يركز على عملية بمفردها للتحسين، في حين أن الأول يركز على التكاليف والعوائد المتراكمة للبرنامج. ويأتي هذا من الاعتقاد بأن إلقاء الضوء على فجوات الأداء بين المناطق سوف يعمل على البدء في البحث عن الممارسات والعمليات الأفضل في نفس المجموعة، لسد فجوة الأداء. وهناك عدة عوامل تحدد اختيار المؤسسة لأسلوب العمل بالمقارنة المرجعية. مثل : جوانب العمل المراد تحسينها، وتوافر نماذج متميزة للأداء، وتوافر الخبرات والموارد اللازمة لإجراء المقارنة المرجعية، وتوافر مصادر للمعلومات والبيانات حول الأداء.

87 **coordination** **تَنْسِيقٌ**

coordination

ترتيب وتوحيد مجهود الأفراد للوصول إلى هدف مشترك بهدف منع التكرار والازدواج والتضارب وإزالة التعارض والمنافسة، وتحقيق التوافق والانسجام داخل الإدارة المدرسية.

88 **cost** كُلْفَةٌ

coût

مقياس لمقدار الإنفاق النقدي الذي يتم في سبيل تحقيق منفعة محددة. كذلك هو قيمة يضحي بها لتحقيق هدف معين، وقد يكون هذا الهدف أنشطة أو خدمات أو برامج. وجملة ما تنفقه المؤسسة من الاعتمادات المخصصة لها للحصول على الموارد الاقتصادية اللازمة لأداء الخدمة.

89 **cost-benefit analysis** تَحْلِيلُ التَّكْلِفَةِ العَائِدِ

analyse des coûts-bénéfices

مفهوم يستند إلى نظرية تخصيص الموارد ، ويهتم بصفة أساسية بفاعلية تخصيص الموارد، ويُشير إلى عملية مقارنة تكلفة مدخلات مشروع، أو مبادرة ما بمخرجات هذا المشروع ، أو المبادرة ، ويستخدم هذا التحليل في كل مجالات صناعة القرارات الإستراتيجية في إطار تخصيص الموارد فيما بين البدائل المختلفة. ويعني هذا أن مثل هذه العملية تُعد خطوة مهمة في الحكم على قرارات الاستثمار والأعمال حيث يتم تجميع المنافع التي تنجم عن تنفيذ قرار استثماري ما، ثم يطرح منه التكاليف المرتبطة به، وبناء على النتيجة يتم اتخاذ القرار .

90 **cost-effectiveness** فَاعِلِيَّةُ الكُلْفَةِ

coût-efficacité

أداة من أدوات التقويم الاقتصادي للتربية، يقاس الاستثمار التربوي بها ويظهر درجة الربح والخسارة ضمن الأمور المادية والمعنوية، وتعرف أيضًا بأنها تحقيق الأهداف التربوية بأقل كلفة ممكنة وأكثر مردود.

91 **cost-effectiveness analysis** تَحْلِيلُ فَاعِلِيَّةِ التَّكْلِفَةِ

analyse de l'efficacité-coût

مفهوم اقتصادي يُستخدم لتحديد المُتطلبات الإضافية (المدخلات) لتحقيق قدرة إضافية محددة للأداء (مخرجات). وتستخدم مقاييس الفعالية لتقييم الزيادة في المخرجات في إطار علاقتها بالزيادة الإضافية في التكلفة.

92 **costing approach** **مُقارِبَةُ تَحْدِيدِ التَّكَالِيفِ**

approche de coûts

تتمثل مداخل تحديد التكاليف التي تناسب سياق التعليم الجامعي في النمطين التاليين: مدخل تحديد التكلفة الكلية، مدخل تحديد التكاليف الحدية / المتغيرة. ففي إطار مدخل التكلفة الكلية يتم تحديد التكاليف الكلية على مستوى مؤسسة التعليم العالي في إطارها الكلي، ثم يتم توزيع التكاليف على عناصر التكلفة المختلفة من خلال توظيف مصفوفة عناصر التكاليف، ويتميز هذا المدخل بالتأكيد على توزيع كل التكاليف. ويعتمد مدخل تحديد التكاليف الحدية على تحديد التكاليف المتغيرة كبديل لمدخل التكلفة الكلية، والذي يهتم بتحديد التكاليف التي تتغير (عندما يحدث تغيير ما في نشاط مُحدد)، ثم يتم توزيع هذه التكاليف على عناصر التكاليف الأساسية المُتفق عليها، ويتبنى معظم المهتمين باقتصاديات ICT هذا المدخل، ولكنه يُواجه إشكالية صعوبة الحصول على معلومات عن التكاليف الحدية /المتغيرة بصورة منعزلة عن المعلومات الخاصة بالتكاليف الأخرى. ويختص مدخل التكلفة الكلية بتحديد ما يلي: - تحديد التكاليف والعوائد المرتبطة بأنشطة القيمة المضافة لكل الأقسام الأكاديمية. - تحديد التكاليف والعوائد الكلية لـ ICT ، ثم إجراء عملية التخصيص وفقا لعناصر التكاليف والعوائد الخاصة بالبنية التحتية ، وخدمات الدعم. - تحديد التكاليف والعوائد المرتبطة بأنشطة خدمات الدعم. - وضع كل من التكاليف والعوائد التي لم يتم إدراجها في ما سبق في جدول للنفقات العامة، استهدافا لإعادة تخصيصها تحت مظلة أنشطة خدمات الدعم، أو أنشطة القيمة المضافة. - وعليه تصبح التكلفة الكلية لأنشطة القيمة المضافة إجمالي التكاليف المباشرة المرتبطة بأنشطة القيمة المضافة لكل الأقسام الأكاديمية، وتكاليف البنية التحتية، وخدمات الدعم، وبعض عناصر النفقات العامة.

93 **creative environment** **بِيئَةٌ إِبْدَاعِيَّةٌ**

environnement créatif

البيئة التي تتوفر لديها الرغبة في القدرة على التقويم الذاتي لقيمها وأفكارها ومعاييرها والسلوك السائد بها وبنيتها التنظيمية وعلاقاتها الداخلية والخارجية وإستراتيجياتها للعمل، وإطلاق طاقات حريات أعضائها، وتمتلك إلى جانب ذلك

القدرة على استخدام المعلومات الناتجة عن هذا التقويم من أجل إدخال التغييرات المهمة والأساليب الحديثة والضرورية بهدف التطوير والتجديد والإبداع. وتوفر للعاملين فيها حصيلة التغذية الراجعة التي تنطوي على معرفة العاملين بمدى أدائهم مما يشكل نوعا من المكافأة الذاتية للفرد كما أنها قادرة على تحفيز مواردها البشرية لإحداث الابتكار وقبول التجديد والتغيير في القيم والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها مؤثرة ومستجيبة للتجديد والابتكار، مما يدعم فرصتها في البقاء والنمو والتطور، وإذا فشلت في أخذ زمام المبادرة فإنه من المحتمل أن تفرض عليها التغيرات من الخارج.

94 **creativity** — **إبْدَاعٌ**

créativité

مزيج من المرونة والأصالة والطلاقة للأفكار التي تجعل المفكر قادرا على تغيير طرق تفكيره المألوفة إلى طرق أخرى مختلفة، ذات إنتاج تتابعي، وهذه تعطيه رضا عن نفسه، وأحيانًا عن الآخرين.

95 **crisis** — **أزْمَةٌ**

crise

عملية منظمة تضم مجموعة الأسس والقواعد والإجراءات التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المأمولة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وتقوم المؤسسة من خلالها برصد الأزمات التي من الممكن أن تحدث أو بدأت ملامح حدوثها بالفعل وإجراء تخطيط الاستجابة لمواجهتها مع استكمال الاحتياطات اللازمة لمنعها والتعامل مع الحالات الطارئة عند وقوعها واتخاذ القرارات السوية بشأنها بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها والعودة إلى الأوضاع الطبيعية واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلا. وتعد نقطة تحول أو لحظة حرجة في تطور سلسلة من الأحداث المتتابعة. وموقف يتسم بالاضطراب يؤثر في المؤسسة أو النظام ككل، ويتحدى هذا الموقف الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، ويتطلب قرارات سريعة بعيدًا عن الإجراءات التقليدية أو الروتينية.

96 **crisis management** — **إِدَارَةُ الأَزْمَةِ**

management de crises

الإجراءات التي يتم اتخاذها للسيطرة أثناء حدوث الأزمة، والنشاط الإداري الذي يهدف إلى التدخل لمنع أو معالجة الأزمة في الوقت المناسب، وإعادة التوازن، والحفاظ على صحة وأمان الطلاب وهيئة العاملين بالمدرسة.

97 **criterion** **مِعْيَارٌ**

critère

مقياس، أو محك، أو قاعدة تُستخدم لتقييم أو تعريف أو تصنيف شيء ما.

98 **cultural safety** **أَمْنٌ ثَقَافِيٌّ**

sécurité culturelle

الحفاظ على الهوية الثقافية في مواجهة محاولات الهيمنة على الثقافة والشخصية القومية، فضلا عن حماية المؤسسات والأدوات الثقافية في داخل المجتمع من التبعية والاختراق، الأمر الذي يجعل الأمن الثقافي طريقا للمحافظة على العقل العربي من الاحتواء الخارجي ومن الغزو الداخلي. وهو فهم المجتمع لمستوى تطوره وخصائصه الأساسية والممثلة في لغته وتاريخه وهويته، والعمل المستمر على إثراء هذه الخصائص وتحقيق إبداعات جديدة تثري الثقافة وتحمي قيمها ومقوماتها، وهو ما يتطلب الانفتاح وبذل الجهد لإحراز التقدم. ويعد أحد أهم أبعاد الأمن القومي، الذي يجمع بين أمن الوطن وأمن المواطن.

99 **culture of dialogue** **ثَقَافَةُ الحِوَارِ**

culture du dialogue

مجموعة قواعد ومبادئ فكرية، ومعايير سلوكية يؤمن بها الأفراد حين يتعاملون بعضهم مع بعض، وتشمل أيضا آداب واختلافات المدنية والتحضر التي تدفع الفرد بقدر من اللياقة وتقدير الآخر، مما يساعد على تحقيق قدر من القبول وحل مشكلات الحياة الاجتماعية. أو هي فكر تحليلي قادر على المناقشة والتفاهم والوعي والاستناد إلى العقل والبعد عن العنصرية والتعصب، والبعد عن التقوقع والانغلاق، والاستعلاء والاستخفاف بمنظومة الآخرين، باعتبارهم أصحاب حق في طرح رؤية فكرية وموقف وتجربة وخبرة.

100 current international trends **اتِجَاهَاتٌ عَالَمِيَّةٌ مُعَاصِرَةٌ**

tendances internationales contemporaines

المسارات العامة التي تعايش مجتمعنا الإنساني، من حيث إعداد الفرد للحياة، باعتبار أن التربية عملية إعداد للحياة والمواطنة، والمعاصرة تعني الفترة الزمنية الحالية أي بداية القرن الحادي والعشرين بما في ذلك من سمات وقوى ثقافية يتسم بها كل مجتمع من المجتمعات وهي على نوعين مادية وغير مادية.

101 custom **مُخَصَّصٌ**

ad hoc

كلمة لاتينية تعني "لهذا الغرض". واللجنة المخصصة، على سبيل المثال، هي لجنة منشأة لغرض واحد ومحدّد أو مهمة واحدة محدّدة، وتتوقف اللجنة بمجرد الانتهاء من دراسة الموضوع وتقديم تقرير عنه.

102 cybernetics **عِلْمُ التَّحَكُّمِ**

cybernétique

ترجع نظرية علم التحكم إلى عام 1948 حيث صدر كتاب نوربرت فينر الذي يحمل هذا العنوان "علم التحكم" الذي ترتب على ظهوره حدوث تطورات عديدة في تكنولوجيا الحاسوب، ونظرية المعرفة، والآلات التي تعمل ذاتيا، ويدرس علم التحكم الخصائص العامة (المشتركة) المميزة لمختلف نظم التحكم في النظم المادية، والتي يمكن أن تظهر في الطبيعة الحية وفي العالم العضوي وفي مجموعات البشر. كما أعطت النظرية أهمية بالغة للكيفية التي يعمل بها النظام .

103 cyborg **سِيبُورج**

cyborg

مفهوم حديث يُعبر عن الكيان الجديد الناتج عن تفاعل الإنسان مع الآلة، ويُمثل اللغة المجازية التي تُعبر عن أن الإنسان ما هو إلا كائن حي يتم تشكيله من خلال تفاعلاته مع بيئته والتي تتجه بصورة متصاعدة نحو الكيان الصناعي، فالإنسان يتأثر بما يقوم به من أنشطة، وما يستخدمه من أشياء لأدائها، وليس الأمر مجرد

وجود الآلات في جانب، والإنسان في الجانب الآخر، وإنما يتم تشكيل الإنسان من خلال تفاعله مع تلك الآلات ، وبالمثل تتشكل الآلات من خلال تفاعلها مع البشر، وعليه ظهر مستوى آخر لتحليل التفاعلات وهو نظام الإنسان والآلة؛ نظام الكائن الحي – تكنولوجيا السيبر وبالاتساق مع النموذج الثقافي لما بعد الحداثة فإن " السيبورج " بكل ملامحه المتُعددة أصبح الصورة المجازية السائدة المُمثلة للعلاقة بين الإنسانية والتقانة (التكنولوجيا) في مجتمعات المعرفة.

D

104 **decentralization** **لامَرْكَزِيَّةٌ**

décentralisation

أسلوب لتنظيم العمل تُعطى بموجبه وحدات في الإدارة، تمارس نشاطات مختلفة أو وظائف مشتركة أو غير ذلك، مقدار كبير من الاستقلال الذاتي، ويعني هذا ضمنا إعطاء الصلاحية والمسؤولية للوحدات ذات المستويات الدنيا في الإدارة على ألا تحتفظ الإدارة العليا إلا بمهمة التوجيه فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسة المؤثرة. وتتضمن اللامركزية الإدارية نقل سلطة صنع القرارات والتمكين للعاملين، ولا تكون مركزية الإدارة التعليمية فعالة فقط عندما تدار المدارس بواسطة أفراد لديهم إدراك عال لمعنى الحرفية في العمل. وهناك أربع درجات للامركزية في عملية نقل السلطة، هي : - تقسيم مهام العمل وعدم تمركز السلطة في يد فرد واحد، بل القيام بتوزيع مهام العمل على وحدات المؤسسة المختلفة، ولكن ذلك لا يعني نقلا للسلطة. - التفويض : أي نقل اختصاصات اتخاذ القرار من السلطات الهرمية الأعلى إلى السلطات الهرمية الأدنى، وهذا التفويض للاختصاصات أو السلطات يمكن أن يتم بدرجات متفاوتة. - نقل السلطة : أي نقل السلطات إلى وحدة تحظى بالاستقلالية أو وحدة تمارس عملها دون أن تحصل على تصريح أو إذن من الجهة الأعلى منها. - الخصخصة : أي نقل السلطات الخاصة بالموارد المادية والبشرية أو المسؤوليات من مؤسسات القطاع العام إلى مجموعات من الأفراد في القطاع الخاص.

105 **decision making** **صِنَاعَةُ القَرَارِ**

prise de décision

عملية تستند إلى نظرية القرار، التي تُعد مجالا بيني التخصصات، مثلها في ذلك مثل

باقي الأنساق الفرعية لعلم الإدارة، وترتكز صناعة القرار على أسس علم الاقتصاد، والإحصاء، والاجتماع، وعلم النفس، والقانون، والأنثربولوجيا، والعلوم السياسية، والرياضيات، والفلسفة. وتعمل نظرية القرار على الدمج التكاملي فيما بين العلوم السلوكية والكمية، التي تجعل من عملية صناعة القرار فنا وعلماً في نفس الوقت لإيجاد حلول للمشكلات، وتحقيق أهداف مؤسسية محددة .

106 **decision support system** **نِظَامُ دَعْمِ القَرَارِ**

système de soutien à la décision

نظام للمعلومات يساعد المديرين على فهم الأنواع الخاصة من المشكلات والحلول الممكنة لها، وتحليل تأثير الخيارات المختلفة للقرار باستخدام سيناريوهات "ماذا لو". وهو نظام أكثر مرونة وتفاعلا لتكنولوجيا المعلومات المصمم خصيصا لدعم عملية صنع القرار عندما لا تكون المشكلة هيكلية. مما يساعد المدير على اتخاذ العديد من القرارات غير الروتينية. ويتكون من : قاعدة بيانات وقاعدة تخاطب أو حوار وبرامج جاهزة (برمجيات).

107 **delegation** **تَفْوِيضٌ**

délégation

إعطاء المديرين في المستويات التنفيذية والمباشرة الحق في اتخاذ القرار، علمًا بأن التفويض غالبًا ما يتم توجيهه لأفراد معينين في تلك المستويات. ويحمل التفويض في مجال الإدارة في جوهره مسؤولية ثنائية، فالشخص الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام مفوضها في مباشرة الاختصاص الذي فوضه فيه. ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه. فالتفويض لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولياته. وتؤدي هذه العملية إلى توزيع تحمل المسؤولية، وإلى لامركزية العمل، واستثمار مهارات المفوض إليهم اتخاذ القرار والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل.

108 **Delphi method** **أُسْلُوبُ دَلْفِي**

technique Delphi

أحد الأساليب الحديثة التي تعنى بحل المشكلات الإدارية، وهو أسلوب متميز وفاعل يشارك بفعالية في حل المشكلات المعقدة وتحسين أسلوب اللجان التقليدية المتبع في

اتخاذ القرارات. ويُعد أيضا طريقة للتنبؤ يمكن الحصول بواسطتها على بيانات أو أحكام تتعلق بأحداث مستقبلية، وأحد الأساليب الحديثة للدراسات المستقبلية المستخدم في الدراسات والأبحاث التربوية، لكونه يعنى بأخذ آراء مجموعة من الخبراء الذين تتفوق آراؤهم على مجموعة الآراء الفردية، فهو نوع من الحكم الجماعي الذي يشترك فيه عدد من الخبراء المتخصصين في مجال أو موضوع أو مشكلة أو قضية بحث، وذلك بغرض الوصول إلى رأي موحد حول الموضوع أو المشكلة أو القضية محل الدراسة بشرط أن يكون كلٌ منهم لا يعرف شخصية الأعضاء الآخرين، وإنما يعرف فقط آراءَهم. ويتم ذلك في أكثر من دورة للوصول إلى النتيجة التي يطمح الباحث في الوصول إليها. ويأخذ أسلوب دلفي صورًا متعددة وأساليب مختلفة، وذلك بحسب الهدف المراد منه، وما ينوي الباحث الوصول إليه من خلال هذا الأسلوب، ويمكن توضيح أهم صور دلفي على النحو التالي: -دلفي التقليدي أسلوب يستخدم بكثرة في العلوم التربوية والاجتماعية، ويتم ذلك من خلال استبانة توجه للخبراء والمختصين بمجال الدراسة تحتوي على مجموعة بيانات ومعلومات عن المشكلة التي تتناولها الدراسة، ثم يقوم الباحث أو المعنيون بهذه الدراسة بتلخيص النتائج التي تضمنتها الاستبانة في صورتها الأولى، وتنسق إجاباتهم في استبانة أخرى ترسل لهم مرة أخرى لمراجعة ما تم طرحه في الجولة الأولى، وتكرر هذه الجولات على المجموعة نفسها من الخبراء بغية الوصول إلى اتفاق عام يساعد الباحث في الإفادة من هذه الآراء في إيجاد حلول منطقية وواقعية للمشكلة محل الدراسة، وربما تتكرر الجولات لتصل إلى ثلاث أو أربع جولات. - دلفي للمؤتمرات : أسلوب يقوم على الاستعانة بالحاسوب بعد تزويده بالبيانات التي يحتاجها الباحث وترسل لمجموعة من الخبراء لأخذ آرائهم ومقترحاتهم حول الموضوع المطروح للبحث والدراسة، وهذه الطريقة تتميز باختصارها الوقت في تلخيص نتائج الجولات وسرعة الوصول إلى النتائج المرجوة، وتسمى هذه الطريقة بأسلوب الوقت الفعلي. -دلفي للسياسات : طريقة تستهدف الحصول على الحلول أو البدائل لمشكلة تتعلق بسياسة معينة حالية أو متوقعة، كما أنها تسعى لمحاولة الكشف عن الاختلافات الأساسية بين الخبراء والتي يمكن الإفادة منها في صياغة بدائل مختلفة تفيد موضوع الدراسة المطروح. - دلفي للقرارات : أسلوب يسعى إلى التوصل إلى صنع القرارات الخاصة بخدمة مجال معين، وذلك بعد معرفة المفاهيم الأساسية لهذا المجال، والتغيرات التي من الممكن حدوثها في المستقبل في هذا المجال. - طريقة دلفي الأثنوجرافية : يتم في هذه الطريقة دمج

أسلوب دلفي المستخدم في دراسة التطورات المستقبلية المحتملة للظاهرة، مع الأساليب الاثنوجرافية، التي تستخدم في دراسة ماضي وحاضر الظاهرة المطروحة للدراسة.

109 democracy — دِيمُقْرَاطِيَّةٌ

démocratie

نوع من القيادة يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات إذ يكون لكل منهم فرصة متساوية للمناقشة وعرض وجهة نظره، بحيث يشارك القائد الجماعة في سلطته ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وتؤدي هذه العلاقة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

110 development — تَنْمِيَةٌ

développement

النمو أو التغيير في البنية والوظيفة أو التنظيم الذي يشكل تقدما في اختلاف الحجم، والتعقيد، والتكامل، والقدرة، والكفاءة، أو درجة النضج. عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط، يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحيث يأتي متسقا مع أهداف وقيم مدروسة، تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه للتغيير المنشود والمتفق مع متطلبات المجتمع والتغيرات السائدة فيه. الجهود المنظمة أيضا التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين بقصد تحقيق مستويات أعلى للدخل القومي والدخول الفردية ومستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية ومن ثم الوصول إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية الاجتماعية.

111 development management — إدَارَةُ التَّنْمِيَةِ

gestion du développement

تحديد الأهداف المبتغاة لتطوير وتحديث المؤسسات ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وحشد الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل، ويأتي في سياق ذلك القدرة على الحركة والابتكار

والمبادأة والقدرة على إحداث التغيير، والقدرة على تطوير الهياكل الإدارية والنظم والإجراءات الإدارية، وأيضًا الارتقاء بمستوى الأداء للعناصر البشرية.

112 **dialogue** **حِوَارٌ**

dialogue

المحاورة أو المجاوبة والتجاوب بين طرفين يستخدمان الكلام والفهم والنطق، والمشاركة أو الرد حول موضوع مطروح بين طرفين أو أكثر، سواء عن طريق ندوة أو مناقشة أو مناظرة أو مجادلة. وقد يكون الحوار بين الفرد ونفسه، مثلما يكون بين طرفين مختلفين في الثقافة والعلم والمعرفة بموضوع الحوار.

113 **dialogue management** **إدَارَةُ الحِوَارِ**

gestion du dialogue

الأسلوب الإداري الذي يتبع في إدارة حوار بين طرفين أو أكثر ويدار بشكل تفاعلي يستعان فيه بالمعلومات لأداء مهام معينة بحيث يتم التواصل فيما بين الأفراد (أطراف الحوار) لاستنتاج أو للتوصل إلى معلومات معينة تساعد في أداء تلك المهام.

114 **diffusion of innovations** **نَشْرُ المُسْتَحْدَثَاتِ**

diffusion des innovations

عملية تُمثل إستراتيجية مهمة للتغيير، لكنها لا تمثل في حد ذاتها نموذجا، أو مدخلا عاما للتغيير، وتميل إستراتيجيات المستحدثات إلى التركيز على الأفراد أكثر من المؤسسات في كليتها؛ فهي لا تسعى إلى تغيير في الأفراد، أو الهياكل داخل المؤسسة، بل تُركز بصفة أساسية على ما يستجد من مستحدثات. أما التغيير فلا يتضمن بالضرورة تجريب شيء جديد، فربما يكون المستهدف العودة إلى قيم تقليدية، أو ممارسات قديمة، كذلك تم وصف نماذج التحديث في إطار خطوات خطية، والتي انتقدتها فيما بعد النماذج الحديثة لنشر المستحدثات التي ترى العملية من منظور أكثر تعقيدا، وانطواء العملية على العديد من نقاط البداية، ونقاط التوقف، كما أن نماذج نشر المستحدثات قد حظيت باهتمام كبير في مجال المعلوماتية، حيث يتم التبني على المستوى الفردي، وليس الجماعي.

مُنَظَّمَاتٌ رَقْمِيَّةٌ 115 **digital organizations**

organisations numériques

المنظمات التي تعتمد على أداء الأنشطة المختلفة باستخدام التقانة (التكنولوجيا) الرقمية، مثل : البيع والشراء الإلكتروني.

كَارِثَةٌ 116 **disaster; catastrophe**

désastre; catastrophe

وقوع حدث كبير بسبب الطبيعة، أو بسبب خطأ بشري (فني _ إداري _ تنفيذي) إرادي أو لاإرادي، تترتب عليه مباشرة خسائر مادية وبشرية وبيئية ضخمة، وذات تأثيرات متعددة، ومتتابعة، وقد يطول وقت حدوث الكارثة أو يقصر، وينتج عنه أزمة أو عدة أزمات، تتطلب جهودا متنوعة وعلى مستويات متعددة لإدارتها ومواجهتها والتغلب عليها في وقت محدود.

تَعَلُّمٌ عَنْ بُعْدٍ 117 **distance learning**

enseignement à distance

نظام تعليمي يحدث بشكل طبيعي يتم باستخدام التقانة الحديثة لمساعدة الطالب الذي يكون في مكان مختلف عن مكان التدريس، ويتطلب نتيجة لذلك تقنيات خاصة لتصميم المقرر، وتقنيات خاصة بالتدريس، وطرق خاصة للاتصال بواسطة التكنولوجيا الإلكترونية وغيرها، وكذلك تقنيات خاصة لتصميم المقرر وتكنولوجيات أخرى، وكذلك تنظيمات إدارية وتنظيمية خاصة بهدف تمكين عدد كبير من الطلاب من التعلم في الوقت نفسه بغض النظر عن أماكن معيشتهم. إذ يكون المتعلم بعيدا عن المعلم في المكان والزمان أو كليهما معا، ولا يوجد اتصال شخصي بينهما، لذلك تستخدم وسائط متعددة لنقل التعليم وتوصيله إلى المتعلمين، على المواد المطبوعة والمسموعة والمرئية... وغيرها من وسائط إلكترونية وتكنولوجية.

E

118 economics of education **اقْتِصَادِيَّاتُ التَّعْلِيمِ**

économies de l'éducation

علم يبحث في أَمثل الطرق لاستخدام الموارد التعليمية ماليا وبشريا وتقانة (تكنولوجيا) وزمنيا، من أَجل تكوين البشر (بالتعليم والتدريب) عقلا وعلما ومهارة وخلقا وذوقا ووجدانا وصحة وعلاقة في المجتمعات التي يعيشون فيها حاضرا ومستقبلا، ومن أَجل أحسن توزيع ممكن لهذا التكوين.

119 economies of size **اقْتِصَادِيَّاتُ الحَجْمِ**

économies d' échelle

استفادة المؤسسة التربوية من كل طاقتها الإنتاجية، إذ إن عدم استغلال هذه الطاقة بصورة كاملة هو بمثابة إهدار تعليمي، فإذا اعتبر الصف مثلاً وحدة إنتاجية بالمفهوم الاقتصادي يتطلب أن نستفيد من طاقة الصف استفادة كاملة وذلك بتوفير العدد اللازم لاستيعابه.

120 educational accountability **مُسَاءَلَةٌ تَعْلِيمِيَّةٌ**

responsabilité pour l'éducation

إجراء يتخذ لتحديد مسؤولية هيئة التعليم لمعرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية المحددة من خلال أدوات تقويم متوافقة مع المعايير الدقيقة للمعارف والمهارات الواجب تدريسها للطلبة ومعايير الأداء التدريسي، وتتحمل الإدارات التعليمية والمدارس مسؤولية تحقيق المستوى المطلوب الذي يقاس عادة بواسطة الاختبارات التحصيلية الخارجية لعدد من المواد الأساسية، كالقراءة والكتابة والرياضيات والعلوم، وبالتالي المحاسبة على ذلك مع إعلان مستوى الأداء والنتائج للرأي العام

والحاق ذلك بإجراءات تقود إلى تشكيلة متنوعة من المكافآت والجزاءات، بغية الارتقاء بجودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

أَنْشِطَةٌ تَرْبَوِيَّةٌ 121 **educational activities**

activités éducatives

أنشطة اختيارية تكمل وتصاحب العملية التعليمية، وتستهدف خدمة وتنمية التلاميذ عقليًا، وجسميًا، واجتماعيًا، وفنيًا، يقبل عليها التلاميذ بكل شوق لاتفاقها مع ميولهم وتشمل أنشطة ثقافية، واجتماعية، ورياضية، وفنية، لهذا تعد وسيلة وحافزا لإثراء الحيوية عند التلاميذ، عن طريق تعامل التلاميذ مع البيئة وإدراكهم لمكوناتها المختلفة من مصادر طبيعية إلى مصادر إنسانية مادية ؛ بهدف اكتساب الخبرات الأولية التي تؤدي إلى تنمية معارفهم، واتجاهاتهم، وقيمهم بطريقة مباشرة.

تَغْيِيرٌ تَرْبَوِيٌّ 122 **educational change**

changement éducationnel

تغيير يتسم بعدد من الملامح التي تميزه عن غيره من مشروعات التغيير الأخرى من حيث إنه : تغيير نظامي بنائي يستلزم تغييرا في عناصر المؤسسة التربوية، وذو أبعاد متعددة. يستثير المقاومة والصراع، وبالتالي يتطلب مداخل سيكولوجية، كما يتأثر بدرجة كبيرة بالأوضاع الداخلية للمؤسسة التربوية. وتظهر نتائجه من تغيير الممارسات ثم التغيير في الأفكار والقناعات.

مُرْشِدٌ تَرْبَوِيٌّ 123 **educational counselor**

conseiller pour l'éducation

شخص متدرب يقدم التوجيه والإرشاد للطلاب في المشكلات التربوية والشخصية والنفسية وغيرها. ويستطيع اختبار الطلاب، وتشخيص ضعف قدراتهم على تحصيل التعليم، وصولاً إلى مساعدتهم على التفوق الدراسي.

أَزْمَةٌ تَعْلِيمِيَّةٌ 124 **educational crisis**

crise de l'éducation

حدث مفاجئ يؤدي إلى اضطراب شديد في سير اليوم الدراسي الطبيعي بالمدرسة.

وتمثل الأزمة التعليمية المحصلة النهائية لتراكم عدد من المؤثرات السلبية المتنوعة، التي تتمثل في عدد من الإشارات المنذرة بإمكانية حدوث أزمات تعليمية على المدى القريب أو البعيد، وترتبط بالعديد من العوامل المختلفة إداريا، وتعليميا، وشخصيا، واجتماعيا، وثقافيا، وغير ذلك. و هي حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله المشكلة، وإذا لم تكن الاستجابة مناسبة وكافية تتحول المشكلة إلى أزمة تهدد النظام وتتطلب أساليب إدارية فاعلة لمواجهتها.

125 educational crisis management **إدَارَةُ الأزْمَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ**

management de crise pour l'éducation

عملية منظمة تضم مجموعة من الأسس والإجراءات التي تجتاز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وتقوم المؤسسة من خلالها برصد أزمات التعليم التي من الممكن أو المحتمل حدوثها وإجراء تخطيط الاستجابة لمواجهتها مع استكمال الاحتياطات اللازمة لمنعها أو التعامل مع الحالات الطارئة عند وقوعها واتخاذ القرارات السريعة بشأنها بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها أو العودة إلى الأوضاع الطبيعية واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلاً.

126 educational decision making **صُنْعُ القَرَارِ التَّعْلِيمِيِّ**

prise de décision pour l'éducation

العملية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكبة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية، وتحليلها بهدف إصدار قرار أو سلسلة قرارات فيها مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات.

127 educational development **تَطَوُّرٌ تَرْبَوِيٌّ**

développement éducationnel

مجموعة التغييرات الإيجابية المشبعة بالقيم التربوية والعلمية التي تزيد من فعالية وكفاءة النظام التعليمي، لجعله أكثر استجابة لتداعيات التغيير الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي يعمل به النظام التعليمي، وتغيير اتجاهه ليكون أكثر مواكبة لمعطيات التقدم الحضاري. وتمكينه من تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته وكفاءته.

تَقْوِيمٌ تَرْبَوِيٌّ 128 **educational evaluation**

évaluation d'éducation

عملية منتظمة هدفها قياس المدى الذي بلغه الطلبة في تحقيق الأهداف التربوية يحاول من خلالها المتعلم إيجاد معلومات عن المعرفة والاتجاهات والمهارات التي يمتلكها الطالب. ويزيد من فعاليتها وكفاءتها وانسجام تفاعلها مع البيئة الخارجية على النحو الذي يؤدي إلى تطورها واستمرارها.

مَعْلُومَاتِية تَرْبَوِيَّةٌ 129 **educational informatics**

informatique pour l'éducation

نسق معرفي بدأ يتشكل كمجال علمي بالغ الحداثة يستهدف الربط بين عدة أنساق قائمة، هي علوم الحاسوب، وعلوم المعلومات، والعلوم التربوية والنفسية. ويمثل هذا النسق الجديد إطارًا بينيًا لأنساق معرفية وتقانية (تكنولوجية) متداخلة تسمح بممارسة النشاط الذي يتم من خلاله استخدام تكنولوجيا المعلوماتية، ويتم تصميمه، وممارسته كتطبيق لنظرية تربوية ما، ومناهجها من ناحية، وكتطبيق لنظرية المعلوماتية ومناهجها من ناحية أخرى. وينصب اهتمام مجال المعلوماتية التربوية كمجال بحثي على تطوير وتقويم المفاهيم والنماذج، والنظريات، والأساليب، والمنهجيات – بما فيها مناهج وأساليب البحث – التي لها صلة باستخدام (ICT s) لخدمة أغراض التعليم والتعلم، وتدعيم الأنشطة التعليمية في مواقف متعددة.

إعْلامٌ تَرْبَوِيٌّ 130 **educational information**

information éducative

المجال الطبيعي لتكامل خبرات الطالب وترابط المواد الدراسية بحيث يتم إتاحة الفرصة له بالانتفاع بوقت فراغه ووقايته من المشكلات النفسية كما يساعده على كشف المواهب والعمل على تنميتها في إحدى المجالات التالية: صحيفة مطبوعة، مجلة حائط، مجلة ربع ساعة، مجلة طائرة.

إدَارَةُ الإعْلامِ التَّرْبَوِيِّ 131 **educational information**

administration de média éducationnel

أداة متداخلة ومعقدة التركيب ويقتضي نجاحها في ممارسة الإعلام التربوي (صحافة وإذاعة مدرسية) وجود تعاون بين كل من المعلمين، إدارة المدرسة، الآباء، الموجه الفني للنشاط، اختصاصي الإعلام التربوي في العمليات التالية: التخطيط، الإشراف، الرعاية، لمختلف أنماط النشاط وبدون هذا التعاون والتأييد بين هذه الأطراف في المدرسة فلا يقدر النجاح لإدارة النشاط.

تَجْدِيدٌ تَرْبَوِيٌّ 132 **educational innovation**

innovation éducative

ما يظهر من أشكال التجديد، نتيجة لحركة الفكر الجارية، والمستمرة في كل أرجاء العالم، ويترجم هذا الفكر المتجدد إلى واقع تربوي عن طريق التغيير والتحسين في النظام التعليمي أو في جزء منه؛ بغرض رفع كفاءته، وزيادة فعاليته، وجعله أكثر ملاءمة لظروف المجتمع الذي يوجد فيه. وهو تغيير محدد ومقصود وجديد ويعتقد بأنه أكثر فعالية في تحقيق أهداف النظام التعليمي.

اسْتِثْمَارٌ تَرْبَوِيٌّ 133 **educational investment**

investissement éducationnel

استخدام الموارد المتاحة لتحقيق منافع تربوية خلال فترة زمنية محددة.

مُدِيرٌ تَرْبَوِيٌّ 134 **educational manager**

directeur pour l'éducation

قائد تربوي هو المسؤول عن تنظيم العمل في إدارته، يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته لمدرسته، لبلوغ الأهداف المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.

تَسْوِيقٌ تَعْلِيمِيٌّ 135 **educational marketing**

marketing pour l'éducation

عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين الفعالية من خلال إشباع احتياجات الآباء ورغباتهم أكثر من مجرد بيع المنتجات والخدمات أو إقناع العملاء لشراء برامج تعليمية خاصة. لا تستطيع المؤسسة التعليمية بدونها البقاء في بيئاتها التنافسية

الحالية، وذلك استنادا على أنه غير كاف لها أن تكون فعالة، لكنها بحاجة إلى أن تنقل صورة فعالة لعملائها.

أداء تَعْلِيمِيٌّ 136 **educational performance**

performances éducatives

أداء شخص أو جماعة في مهمة تعليمية، وقد يستخدم بمعنى تحصيل أو إنجاز، ويرتبط أداء الشخص بمدى اكتسابه المهارات المختلفة التي تلزم تحقيق هذا الأداء.

تَخْطِيطٌ تَرْبَوِيٌّ 137 **educational planning**

planification de l'éducation

عملية التوجيه العقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل عن طريق إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة تمكينا لهذا التعليم من تحقيق الأهداف المرجوة منه بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية من خلال الاستثمار الأمثل للوقت والجهد. وطريقة مصوغة علميا من أجل إنتاج مخرج تعليمي مرغوب فيها، في ضوء نظام متكامل من القرارات، والتفكير في القضايا التعليمية ومحاولة التنبؤ بها والتحكم في المتغيرات المستقبلية تعتبر مكونا أساسيا للتخطيط التعليمي. ويعد التخطيط التربوي أول عمليات المنظومة التعليمية ومقدم على سائر العمليات الأخرى، وهو عملية مستمرة غايتها أن يحصل الطالب على تعليم ذي أهداف واضحة يدفعه في الاتجاه الصحيح في ضوء احتياجات المجتمع وإمكاناته، ويساهم في تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي.

سِيَاسَةٌ تَعْلِيمِيَّةٌ 138 **educational policy**

politique éducative

خطة تربوية مرصودة من قبل جهة ما يسير بمقتضاها النظام التعليمي بكامله حسب توصياتها وأبعادها، مع مراعاة المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والجوانب الوطنية والتاريخية والسياسية. وهي أيضا عملية اختيار وتحديد الأهداف التعليمية، ورسم سبل فعالة، وتكفل استخدام الإمكانات والموارد المتاحة، والطريق العام الذي يجب اتباعه لقيادة وإرشاد التفكير وضبط العمل بالأجهزة التعليمية في المستويات المختلفة، عند اتخاذ قراراتها، وتحدد السياسات في المجال الذي يتخذ

القرار داخله وتضمن اتفاقه مع الأهداف ومساهمته في تحقيقه.

إصْلاَحٌ تَرْبَوِيٌّ 139 **educational reform**

réforme éducationnelle

التغيير الشامل في بنية النظام التعليمي لإحداث تغييرات جوهرية في السياسات التربوية، وتشمل العديد من جوانب العملية التربوية، ولا تقتصر غالبا نتائجه على النظام التعليمي بل تمتد إلى المستوى المركزي، ويستهدف الإصلاح تحقيق الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمي ككل. ويُمكن تصنيف الإصلاح من خلال ارتباطه بالتغيير إلى: - إصلاح يتسم بالتغيير النسبي : حيث يتم الحفاظ على الأوضاع الكائنة، مع وجود بعض التغييرات المحدودة، ويندرج هذا النوع ضمن الإصلاح الجزئي. - إصلاح يتسم بالتغيير التدريجي: أي إحداث تعديلات لتحقيق توازنات جديدة في النظام التربوي. - إصلاح يتسم بالتغيير الجذري: أي التحول الشامل ، حيث يتم إحداث تغييرات جذرية في الأهداف، والسياسات، وهو ما يطلق عليه الإصلاح الشامل.

إسْتِرَ اتِيجِيَةٌ تَرْبَوِيَّةٌ 140 **educational strategy**

stratégie de l'éducation

مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول مجال التربية بصورة شاملة ومتكاملة ومتوازنة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إجراء تغييرات فيه وصولا لأهداف محددة، وما دامت معنية بالمستقبل فإنها تأخذ في الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه فتنطوي على القابلية للتعديل وفقا لمقتضياته. وهي رؤية فلسفية أو نظرية تعكس الموقف الرسمي للقيادات التربوية لعملية التربية في شكلها ومضمونها وأساليبها، وبقدر ما تكون الإستراتيجية واضحة كلما كان ذلك ميسرا لوضع التنظيمات والترتيبات والعمليات الإدارية والإشرافية المناسبة لتنفيذ هذه الإستراتيجية دون تخبط أو تردد أو ارتجال.

إشراف تَرْبَوِيٌّ 141 **educational supervision**

supervision pédagogique

عملية فنية تخطيطية قيادية إنسانية شاملة تنطلق من رصد الحاجات وتحديدها

وترتيبها حسب أولويات محددة قصد تقدير الفارق بين الحالة الفعلية، أي ما هو كائن وبين الحالة المنشودة، أي ما ينبغي أن يكون، ورسم الخطط الملائمة للتطوير، بهدف تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها ومساعدة المدرسين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتطوير كفاياتهم الأدائية التربوية والإدارية وتحسين أدائهم المهني والعملي وتنفيذ المنهاج التربوي وتحقيق أهدافه لتحقيق جودة الأنظمة التربوية .

142 **educational supervisor** **مشرف تَرْبَوِيٌّ**

superviseur pour l'éducation

خبير فني وظيفته الرئيسة مساعدة المدرسين علي النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلي تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية، وهو حلقة الوصل بين المدرس وبين الجهة المسؤولة عنه فنيا، ويعمل على تقويم المدرس ومساعدته على تحسين المهارات التدريسية والعملية التربوية بأكملها.

143 **educational theory** **نَظَرِيَّةٌ تَرْبَوِيَّةٌ**

théorie d'éducation

مجموعة من المبادئ المترابطة التي توجه العملية التربوية وتحكم الممارسات التعليمية. كما تشير إلى مجموعة من المصطلحات والافتراضات، والمنشآت العقلية الأخرى، المترابطة منطقيا، والتي تمثل نظرة نظامية إلى الظواهر التربوية، والنظرية التربوية تصف الظاهرة أو الظواهر وتتنبأ بها، وتشرحها، كما أنها تستخدم كسياسة لتوجيه العمل واتخاذ القرار.

144 **effective administration** **إدَارَةٌ فَعَّالَةٌ**

administration efficace

الإدارة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدراسة الواعية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط، وتستطيع تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، والتشغيل الأمثل للموارد المتاحة، والمحافظة عليها، وتنميتها باستمرار، والتعامل مع القيود والمعوقات، والمواجهة الفعّالة للمنافسة، ومحاولة التميز والوصول إلى رضا

العملاء بشكل أكثر كفاءة. كذلك القدرة على التنبؤ بالمتغيرات والمستجدات المستقبلية، والتفاعل معها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها، والتميز في العمليات الإدارية، أي التميز بتخطيط، وتنظيم، وقيادة، وإشراف، واتصال، وقرارات فعّالة. والعمل على إضعاف وتقليل الآثار السلبية لما يظهر من مشكلات.

فَعَّالِيَةٌ 145 **efficiency**

efficacité

قدرة المعلم ومهارته التي تمكنه من تحديد احتياجات الطلاب وتلبيتها، وتحفيزهم على المشاركة في الأنشطة الصيفية، كذلك قدرة المعلم على التكيف وذلك عبر تغيير الإستراتيجيات التربوية حسب المواقف التعليمية المختلفة.

تَعَلُّمٌ إِلِكْتُرُونِيٌّ 146 **e-learning**

e-learning

مجموعة متنوعة من أدوات التعلم من الاسطوانات الممغنطة والتدريس بالحاسوب، والنماذج المستخدمة للحاسوب في التقويم الذاتي، فالتعلم الإلكتروني يعني التعلم بواسطة الشابكة (الإنترنت)، وهذا النوع من خبرة التعلم يمكن أن يُقسم بشكل عريض إلى فئتين: التعلم الإلكتروني المستقل، والتعلم الإلكتروني الموجه، فالتعلم الإلكتروني المستقل؛ يشمل العمل على الشابكة (الإنترنت)، والبحث عن المراجع، واستخدام محركات البحث، والإتاحة للمؤتمرات والمجالات الإلكترونية. أما التعلم الإلكتروني الموجه؛ فيشمل استخدام الموقع الإلكتروني الذي يؤسس بواسطة مقدم المقرر لمساعدة طلابهم البعيدين وطلاب التعليم المفتوح لإتاحة المعلومات والحصول على التغذية الراجعة والتفاعل مع بعضهم البعض ومع المرشدين". وهو مدخل ابتكاري للتوصيل التعليمي تم تصميمه بشكل جيد، ومرتكز على المتعلم، والتفاعل، ومسهل لبيئة التعلم لأي فرد، وأي مكان وأي وقت بواسطة استخدام مصادر التقانة (التكنولوجيا) الرقمية المتعددة مع الأشكال الأخرى للمواد التعليمية المناسبة لبيئة التعليم المفتوح والمرن والموزع.

حُكُومَةٌ إِلِكْتُرُونِيَّةٌ 147 **electronic government**

gouvernement électronique

استخدام الحكومة للتقانة (التكنولوجيا) في التعاملات التي يمكن أن يجريها المواطن مع الأجهزة الحكومية المختلفة من خلال وسائل المعلومات والاتصالات حيث تسمح تلك التقنيات الجديدة للمواطنين والجهات الحكومية بتبادل المعلومات وإنجاز الأعمال من خلالها بصورة متكاملة، وتقديم الخدمات الحكومية العامة للمواطنين بطريقة مرضية تفي باحتياجاتهم بوسائل يسهل الحصول عليها واستخدامها من خلال الشابكة (الإنترنت) في أي زمان ومكان. وتعد العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء، ويعني بها العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية، وقدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان. وتتميز الحكومة الإلكترونية بعدة مميزات منها: - التحويلية: تغير الطريقة التي تعمل بها الحكومة. - السرعة: تتسم عمليات الحكومة الإلكترونية بالسرعة والمرونة. - تطور نظم فعالة ومرنة في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارية والمالية والرقابة الإدارية بما يتناسب مع معطيات التقنية العالية وضغوط الوقت والمنافسة. - جعل المواطنين في مركز تفكيرها والعمل على زيادة الثقة بينهم.

إِدَارَةٌ إِلِكْتُرُونِيَّةٌ 148 **electronic management**

gestion électronique

منهجية جديدة للتحول من إدارة تقليدية إلى إدارة عصرية تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات وذلك باعتماد وسائل إلكترونية متطورة بهدف تأمين إجراءات مبسطة بثقافة سهلة المتابعة من قبل الإدارة وفي ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة الساعية إلى التميز، من خلال إحداث تغيرات جوهرية في البيئة الداخلية للمؤسسة، سواء ما يتعلق بالثقافة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي أو التخصص الوظيفي، أو الجانب التعليمي المهاري أو السلطة والإشراف وذلك لتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق، واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.

149 **employees efficiency** **فَعَّالِيَّةُ العَامِلِينَ**

efficacité des employés

قدرة نظام المعلومات المستخدم في الوصول للأهداف المراد تحقيقها، والفوائد المتوخاة من استخدامه، وتقاس من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك بالدرجة التي تحصل عليها الفقرة من درجات المقياس المحددة بالأداة، أي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات وتحقيق أكبر عدد من المخرجات، إذ تهتم بالجانب الكمي والرياضي.

150 **employees' empowerment** **تَمْكِينُ العَامِلِينَ**

habilitation des employés

منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنوا من تحديد الأهداف، وطرق الأداء، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك، في حدود ما لهم من سلطات، وما عليهم من مسؤوليات. ويتضمن مفهوم التمكين في مجال التعليم ستة أبعاد هي: - صنع القرار : يرتبط بمشاركة المعلمين في صنع قرارات حاسمة تؤثر بشكل مباشر في عملهم. - النمو المهني : أي القدرة على العمل في بيئة مهنية، والتعلم المستمر، وزيادة مهارات الفرد ومعارفه خلال عمله في المدرسة. - المكانة : أي القدرة على أن يحصل الفرد على الاحترام المهني، والتقدير من الزملاء، والاحترام من جانب الطلاب والآباء وأعضاء المجتمع والزملاء والمشرفين. - الكفاءة الذاتية : أي القدرة على التطوير ومساعدة الطلاب على التعلم، والتمكن من بناء برامج فعالة للطلاب. - الاستقلال : أي الحصول على الحرية لصنع قرارات محددة متصلة بالمنهج والتخطيط التعليمي. - التأثير : أي القدرة على التأثير في البرامج التعليمية، والحصول على فرصة التأثير في الآخرين، وإدراك الآخرين لإنجازات الفرد.

151 **employment** **تَوْظِيفٌ**

emploi

توفير العمالة اللازمة للمؤسسة من حيث النوعية والأعداد المطلوبة، وجذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم بالاستعانة بمعايير الاختيار كالاختبارات والمقابلات، واتخاذ قرار التعيين واستكمال

المسوغات وإبرام عقد العمل.

مُسَاوَاةٌ 152 **equality**

égalité

التماثل التام بين الأفراد، وعدم التمييز بين الأفراد في الحقوق والواجبات لأي سبب كان، وذلك بمنع التفرقة أو التمييز بينهم بسبب الجنس أو السلالة أو اللون أو اللغة أو الرأي السياسي، أو غيره من الآراء، أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الثروة أو النسب أو غير ذلك من الأوضاع.

اسْتِقْطَابٌ إِلِكْتُرُونِيٌّ 153 **e-recruitment**

recrutement électronique

عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل الوظائف عن طريق الشابكة (الإنترنت)، حيث يتم مقابلة الأفراد مع الجهات المستقطبة سواء بطريق مباشر من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة على مواقعها على الشابكة، أو عن طريق مؤسسات افتراضية تعمل في هذا المجال تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل وبين الجهات الطالبة.

هَنْدَسَةُ النَّشَاطِ البَشَرِيِّ 154 **ergonomics**

ergonomie

تطبيق العلوم البيولوجية للإنسان والعلوم الهندسية على العامل وبيئة العمل المحيطة به من أجل الوصول إلى أقصى ارتياح ورضى للعامل مما يعني في الوقت نفسه رفع الإنتاجية.

أَخْلاقِيَّاتٌ 155 **ethics**

éthique

الميثاق الأخلاقي الذي يحكم سلوك العاملين في المؤسسة، وفي بيئة العمل، ويتضمن القيم والمبادئ التي تعتنقها المؤسسة ومؤسسيها. وتجسيد القيم في عملية صنع القرارات التعاونية لتحديد كيف تؤثر هذه القيم والقرارات على جماعات المهتمين المتنوعة، وكذلك معرفة كيف يستخدم المديرين هذه الملاحظات يوميا في إدارة

المؤسسة. وقد حددت العديد من المؤسسات المهنية ومنظمات الأعمال ميثاق شرف العمل في المؤسسة أو المهنة.

156 **eupsychian management** **إدَارَةُ الصِّحَةِ النَّفْسِيَّةِ**

management psychique

توجه الإدارة نحو الصحة النفسية المؤسسية المرتكزة على إمكانية الانسجام والاستقرار بين أجزاء المؤسسة، وخاصية النمو والنضج فيها وقدرتها على التكيف.

157 **european commission** **مُفَوَّضِيَّةُ (ال...) الأُورُوبِيَّةُ**

commission européenne

الهيئة التنفيذية للاتحاد الأوروبي، والبرلمان الأوروبي، ومجلس الاتحاد الأوروبي، وهي المؤسسات الثلاث الرئيسة التي تحكم الاتحاد، وأدوارها الرئيسة هي اقتراح التشريعات وتنفيذها، والقيام بدور "راعي المعاهدات" التي تعتبر الأساس القانوني للاتحاد الأوروبي. وتتفاوض المفوضية فيما يخص اتفاقات التجارة الدولية (في منظمة التجارة العالمية) وغيرها من الاتفاقات الدولية نيابة عن الاتحاد الأوروبي، في تعاون وثيق مع مجلس الاتحاد الأوروبي.

158 **evaluation** **تَقْوِيمٌ**

évaluation

تقرير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة لمعايير محددة، أو مدى التوافق بين فكرة أو عمل ما وبين القيم السائدة، بهدف الوصول إلى الحكم الموضوعي على العمل المقوم، نجاحًا أو فشلاً، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر في العمل من حيث الأهداف، أو التخطيط، أو الإدارة، أو التمويل، أو أسلوب التنفيذ، أو نوع الاستجابة أو صورة التنفيذ ...إلخ، وتحديد كل ذلك تحديدًا موضوعيًا دقيقًا.

159 **evaluation of institutional** **تَقْوِيمُ الأَدَاءِ المُؤَسَّسِيِّ**

évaluation de la performance institutionnelle

عملية تشخيصية علاجية لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة من أجل

تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، ويرتبط هذا بالإطار العام لسياسة الدولة وسياسة المؤسسة، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي". وهو أيضا عملية الجمع النظامي، الكمي، واستخدام المعلومات في النظر إلى الحكم على الفعالية التعليمية والملاءمة المنهجية لمؤسسة التعليم العالي ككل، وتتضمن تقويم الأنشطة الجوهرية لمؤسسة التعليم العالي، ويعد التقويم شيء ضروري من أجل مصداقية قرار الاعتماد الرسمي، ولكن ليس بالضرورة أن يقود إلى مخرج الاعتماد. وينقسم تقويم الأداء المؤسسي إلى التقويم الخارجي، والتقويم الداخلي. فإذا كان المقومون من العاملين في البرنامج أصبح تقويمهم داخليًا، أما إذا كانوا فريقًا أو هيئة أو مؤسسة من خارج البرنامج أصبح تقويمهم خارجيًا. وتختص عمليات التقويم الداخلية بالاحتياجات والمشاركات الداخلية للمؤسسة التي تنصب حول التعليم، بينما تختص عمليات التقويم الخارجية بتلبية مطالب أجهزة الجودة الخارجية وتدور حول الإقناع.

160 **evolutionary change** **تَغْيِيرٌ تَطَوُّرِيٌّ**

changement évolutif

تحول طبيعي يحدث في رسالة المؤسسة خلال فترة زمنية ما، وتتغير بالتبعية ثقافة المؤسسة وهياكلها لتتوائم مع تغيير الرسالة، ولا يُعد التغيير المُخطط ثوريا أو تطوريا، ولكنه يقع على متصل يُمثل طرفاه هذين النمطين من التغيير؛ بمعنى أنه يجمع بين ملامح النمطين.

161 **expected role** **دَوْرٌ مُتَوَقَّعٌ**

rôle perçu

ما يرغب أن يقوم به مدير المدرسة ويعتقد أنه يجب أن يقوم به من واجبات ووظائف في مجال الإدارة.

162 **explicit knowledge** **مَعْرِفَةٌ ظَاهِرَةٌ**

connaissances explicites

المعرفة الشائعة بين أفراد المؤسسة بدرجات مختلفة والقابلة للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات الإدارية بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة، وتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها،

ومن بينها الأهداف، والنظم، واللوائح، وقواعد اتخاذ القرارات، وقواعد البيانات.

طَرَائِقُ التَّمْهِيدِ الأسِّيّ 163 **exponential smoothing methods**

méthodes de lissage exponentiel

أحد أشكال طرائق المتوسطات المتحركة، ولكن الاختلاف بينهما يكمن في أن المتوسطات المتحركة تعتمد على أوزان متساوية لقيم السلسلة الزمنية، في حين أن طرائق التمهيد الأسي تعطي أوزانا ترجيحية، بحيث تكون للبيانات الحديثة أوزانا أكبر من البيانات الأقدم، وهذا يعد أكثر منطقية ويتوافق مع الهدف من التنبؤ، الأمر الذي جعل هذه الطرائق أكثر دقة واعتمادية، وبالتالي أكثر استخداما في الواقع العملي، بالإضافة إلى أنها تعتمد على الخطأ في التنبؤ في الفترات السابقة. ومن أشهر هذه الطرائق: طريقة التمهيد الأسي الفردية، وطريقة التمهيد الأسي الفردية التفاعلية، وبصفة عامة، تتسم طرائق التمهيد الأسي بالبساطة والسهولة وانخفاض التكاليف، وإن كانت أقل دقة بالمقارنة بالطرائق الأخرى الأكثر تعقيدا مثل طرائق الانحدار الذاتي والمتوسطات المتحركة التكاملية.

فَعَّالِيَّةٌ خَارِجِيَّةٌ 164 **external efficiency**

efficacité externe

قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وُضِعَ النظام من أجل خدمته من خلال ما يقدمه من خريجين يقومون بدور المواطن الصالح.

تَقْوِيمٌ خَارِجِيٌّ 165 **external evaluation**

évaluation externe

العملية التي تقوم فيها جهة متخصصة بجمع البيانات والمعلومات عن المؤسسة، أو عن وحدة معينة في مؤسسة معينة، أو عن نشاط جوهري خاص بالمؤسسة، من أجل إعداد تقرير عن جودته. ويتم تنفيذ التقويم الخارجي بواسطة فريق من الخبراء الخارجيين، والزملاء، أو المراقبين.

تَكْلِفَةُ الإخْفَاقِ الخَارِجِيّ 166 **external failure**

Défaillance externe

التكلفة الناتجة عن المشاكل التي يتم اكتشافها بعد وصول المنتج أو الخدمة إلى العميل ومن أمثلتها: - خلال فترة الضمان، - حل مشاكل العميل، - شكاوى العملاء وما يتبعها من فترة الضمان، أعمال إدارية.

مُقَارَنَةٌ مَرْجِعِيَّةٌ خَارِجِيَّةٌ 167 **externe benchmarking**

benchmarking externe

المقارنة بمعيار مرجعي خارجي، حيث تتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى. وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة، عندما لا تتوافر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة. وقد أدت بعض العوامل الاقتصادية والسياسية، مثل العولمة والتقدم التكنولوجي، إلى تشجيع العمل في مشروعات دولية مشتركة، بهدف تطوير الخدمات والمنتجات؛ بمعنى التعاون مع مؤسسة أخرى تنتج نفس المنتج أو الخدمة، أو بالإحالة إلى وظيفة أو عملية مماثلة في صناعة أخرى.



168 first-order change — تَغْيِيرٌ مِنَ الدَّرَجَةِ الأولَى

changement de premier degré

تغيير يرتبط بالتحسينات والمواءمات الطفيفة التي لا تغير من جوهر النظام ، وتحدث أثناء عملية النمو والتطور الطبيعية للنظام ، ويتسم هذا النمط من التغيير بالطابع التراكمي، والتطوري، والخطي، والذي يتسق مع هياكل المؤسسة الكائنة، ويتم في بعد، أو عدة أبعاد محدودة من المؤسسة، ولا يغير من جوهرها. فعلى سبيل المثال يعتبر بناء وحدة فرعية داخل الجامعة لأداء مهام معينة، أو تحقيق هدف ما مثل التعلم الخدمي، أو تغيير تخصص في قسم ما تغييرا من الدرجة الأولى. ويندرج معظم التغيير الذي تم في إطار التعليم العالي تغييرا من الدرجة الأولى، والذي يرتبط بالاتجاه الفكري الذي يعرف بالتطور المؤسسي.

169 flexibility — مُرُونَةٌ

flexibilité

شكل الحركة الذي يسمح بقدر من مواجهة المستجدات أو الأمور غير المتوقعة ضمن المؤسسة أو الخطة، حيث تكون الأمور قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.

170 flexible learning — تَعَلُّمٌ مَرِنٌ

formation flexible

نمط من التعليم يُعد عنوانا عاما لجملة البدائل المقدمة عوضا عن التعليم التقليدي، أو كنظام داعم له، والتي تتضمن مفاهيما مثل التعلم المفتوح ، التعلم عن بعد ، والتعلم المرتكز على المصادر، وثمة توجه نحو دمج هذه المفاهيم في عبارة

واحدة ، هي التعلم المرن المفتوح، ويشير هذا المفهوم إلى اتساع فرص الوصول إلى التعليم الجامعي وتطورها. على الرغم من اعتبار التعلم المرن إستراتيجية تتبناها مؤسسات التعليم عن بعد، إلا أن هذه الإستراتيجية ليست قاصرة على هذه المؤسسات فقط، فهي تمثل مجموعة مُؤتَلفة من فصول الدراسة التواجهية، والتطبيقات المتعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتستخدم مواد التعلم (مطبوعة ، أو بأي صيغة وشكل آخر)، وأساليب متباينة للتقويم كامتداد وتوسيع للتعلم عن بعد والتعليم التقليدي. كما يستوعب مفهوم التعلم المرن كل المواقف التي يتمتع فيها الطالب باختيار متى، وأين يتحقق التعلم، بغض النظر عن السياق سواء كان هذا السياق تعليم تقليدي، أو ما سواه، مثل؛ التعلم المفتوح، أو عن بعد، وهذا يوضح التركيز الشديد على المتعلم، والذي أفضى إلى المفهوم الأول للتعلم المتمركز حول المتعلم.

نَمَاذِجُ التَّنَبُّؤِ 171 **forecasting models**

modèles de prévision

نماذج مجربة ومختبرة تساعد على التنبؤ بمخرجات ظاهرة معينة في المستقبل، ويمكن تقسيم النماذج المستخدمة في مجال التنبؤ إلى نوعين أساسيين: - مجموعة النماذج الكمية، ويلزم استخدامها في مجال التنبؤ توافر مجموعة من الشروط، أهمها : توافر بيانات تاريخية عن الظاهرة المراد التنبؤ بسلوكها في المستقبل، أن تكون هذه البيانات مقيسة بوحدات كمية، إفتراض الاستمرارية : بمعنى أن سلوك الظاهرة في المستقبل يكون امتدادا لسلوكها في الماضي. - وتقسم النماذج الكمية إلى نوعين : نماذج تفسيرية، ونماذج السلاسل الزمنية، ويكمن الاختلاف بين هذين النوعين من النماذج في أن النماذج التفسيرية تقوم على افتراض أن المتغير المراد التنبؤ بقيمته في المستقبل يكون تابعا لواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة (المتغيرات التفسيرية). أما النماذج التي تعتمد على السلاسل الزمنية . فهي لا تحاول اكتشاف هيكل العوامل (أو المتغيرات) التي تؤثر في سلوك الظاهرة، ولكنها تعتمد على العلاقة بين قيم المتغير نفسه، أو الأخطاء الماضية في التنبؤ، أو الاثنين معا. ويفضل استخدام أسلوب تحليل السلاسل الزمنية لأغراض التنبؤ في حالتين: الحالة الأولى: عندما تكون هناك صعوبة : إما في التوصل إلى العوامل الخارجية المؤثرة في سلوك الظاهرة، أو صعوبة في قياس العلاقات التي تحكم هذا السلوك، أو في الاثنين معا. الحالة الثانية : عندما

يكون الهدف الأساسي من التنبؤ هو معرفة قيم الظاهرة أو سلوك الظاهرة في المستقبل فقط، دون الحاجة إلى تفسير هذا السلوك، أي عندما يكون الاهتمام منصبا على الإجابة عن السؤال: ماذا سيحدث في المستقبل؟ - مجموعة النماذج الوصفية، وهي على عكس النماذج الكمية، لا تشترط توافر بيانات تاريخية عن سلوك الظاهرة في الماضي، حيث تعتمد على الحكم الشخصي والخبرة الماضية لمتخذ القرار. وهنا يجب ألا يفهم من ذلك أن النماذج الوصفية – دائما- بديل للنماذج الكمية، بل هي في كثير من الأحيان، تكون مكملة ومدعمة للنماذج الكمية.

اسْتِشْرَافٌ 172 **foresight**

prévision

استباق يستعد للفعل، ويستحدث المستقبليات الممكنة والمأمولة، ولا يمنع الاستعداد للتغييرات المتوقعة، ولا يمنع العمل لتحقيق التغييرات المأمولة، وبمنطق المثلث الإغريقي، فإن أزرق الاستباق، لا يمكنه أن يتغير إلى أخضر العمل إلا بأصفر تمكين الفاعلين المعنيين بالأمر، ويمثل الاستشراف استباقا لتنوير الفعل وتوجيهه والتوقع تقديرا للمستقبل مصحوبا بقدر من الثقة، ويتمثل التخطيط في تصور مستقبل منشود، وكذلك في تصور الوسائل الفعلية لتحقيقه، وقد ظهر الاستشراف الإستراتيجي في سبعينيات القرن العشرين لوضع استباق الاستشراف في خدمة العمل الإستراتيجي، وأهداف المؤسسة.

قِيَادَةٌ رَسْمِيَّةٌ 173 **formal leadership**

leadership formel

النمط القيادي الذي يكتسب القادة فيه سلطتهم وتأثيرهم من خلال المنصب الذي تولوه في المؤسسة، مما يعطيهم سلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين، وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر في سلوك المرؤوسين مستندين إلى قوة وتأثير السلطة الممنوحة لهم من المؤسسة، ويهدف القائد إلى حفز المرؤوسين وتوجيههم وتفهم مشاكلهم لكي يحصل على ثقتهم، نتيجة لممارسات يقوم بها القائد في مجال تنمية التعاون والتفاعل بينه ومرؤوسيه.

مُقَارَنَةٌ مَرْجِعيَّةٌ وَظِيفِيَّةٌ 174 **functional benchmarking**

benchmarking fonctionnel

مقارنة تتم من خلال الشراكة مع المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط، بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل بالنسبة لبعض الأعمال، وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء، أي أنها تتناول الأداء الوظيفي للمؤسسات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. وتتمثل في مقارنة أداء مجالات -مثل عمليات البيع، وخدمة العملاء- مع نظيراتها في مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال.

175 **functional strategies** **إسْتِرَاتِيجِيَاتٌ وَظِيفِيَّةٌ**

stratégies fonctionnelles

الإستراتيجيات التي تؤدي وظائفها كخطوات مبدئية نحو تطبيق الخطة الإستراتيجية العامة، وذلك بالتركيز على القضايا النقدية المرتبطة بكل من البناء الهيكلي للمؤسسة، والتمويل، وحجم العضوية، وتنمية الموارد البشرية، والتسهيلات.

176 **fund raising** **زِيَادَةُ المَوَارِدِ المَالِيَّةِ**

levée de fonds

عملية تخطيط مقصودة تهدف إلى الحصول على مبالغ مالية من مصادر غير حكومية عندما تعجز الدولة عن الوفاء بالاحتياجات التعليمية للمؤسسة التعليمية متضمنة بذلك العديد من الأنشطة المختلفة لعملية زيادة التمويل وإدارته (المؤسسات التمويلية، والهبات، ووصايا الإرث، وحملات رأس المال...إلخ)، وتنمية شراكات بين المتبرع والمؤسسة التعليمية بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة.

177 **funding of higher education** **تَمْوِيلُ التَّعْلِيمِ الجَامِعِيّ**

financement de l'enseignement supérieur

عملية اتخاذ قرار حول الحصول على الأموال وتوزيعها في ضوء معايير الفعالية والعدالة والاختيار والإنتاجية، فضلا عن ضرورة تقدير الكلفة، بسبب العلاقة الوثيقة بين كلفة التعليم وتمويله، فمن خلال تحديد كلفة التعليم يمكن وضع تصور لمصادر ومتطلبات تمويل هذه الكلفة.

عِلْمُ المُسْتَقْبَلِيَّاتِ 178 **futurology**

futurologie

علم يهتم بدراسة الاتجاهات الحالية من أجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية، وبالمحتمل والممكن والمفضل من المستقبل، إلى جانب الأشياء ذات الاحتمالات ولكن ذات التأثيرات التي يمكن أن تصاحب حدودها، حتى مع الأحداث المتوقعة ذات الاحتمالات العالية. وهناك خمسة أنماط من المستقبليات هي: المحتملة، الممكنة، الجديرة بالتصديق، الأكثر احتمالا في الحدوث، والمنفصلة.

G

179 gap analysis **تَحْلِيلُ الفَجْوَةِ**

analyse des écarts

عملية تحديد الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه مستقبلاً في المؤسسة. ومقياس للأداء، وأداة للتحليل التي تبحث عن الاختلافات بين ما تهدف مؤسسة ما أن يحدث وما يحدث بالفعل، وما يمكن أن يحدث، وذلك بهدف الكشف عن مكان حدوث كل من النجاحات الإستراتيجية والإخفاقات، أو إمكانية حدوثها، إذ يقوم تحليل الفجوة بتحديد الفجوات بين الوضع المأمول للمنظمة وتكامل مدخلاتها ومواردها والوضع الحالي لها بالشكل الذي يكشف عن المناطق التي هي بحاجة للتحسين.

180 general systems theory **نَظَرِيَّةُ النُّظُمِ العَامَّةِ**

théorie générale des systèmes

اتجاه كلي يركز على العناصر المتشابهة بين الهياكل النظرية للنظم المختلفة أكثر من التركيز على العناصر الخاصة بكل نظام، حيث تهتم بالمبادئ والقوانين والنماذج التي تطبق على النظم بصفة عامة أو طبقاتها الفرعية، بغض النظر عن الصفات الخاصة بكل نظام أو طبيعة عناصره، أي التركيز على الأسباب والعلاقات الرئيسة والمعقدة التي يمكن أن توحد بين مجموعة من الظواهر. وتستخدم هذه النظرية في مجال التخطيط، وتمثل المرجعية الأساسية التي يستند إليها المخططون، إذ تتيح لهم الإمكانات لفهم الكليات، ومنهجيات التحليل، ومداخل حل المشكلات والنمذجه، إضافة إلى المعلومات المتصلة بالهياكل والسلوكيات وعمليات التغيير.

181 generic competencies **كَفَاءَاتٌ عَامَّةٌ**

compétences générales

الكفاءات المهمة على المدى البعيد في سوق العمل، وتساعد الأفراد في تغيير الكفاءات الخاصة، واكتساب مهارات جديدة. وقد بدأ الاهتمام بكفاءات خريجي التعليم العالي خلال العقود الأخيرة بالاعتماد على اتجاهين هما: الاهتمام بسوق العمل، والاهتمام بالتعليم العالي، وزاد هذا الاهتمام خلال السبعينيات مع تقنين العمل وتقسيمه، وتأثير اتجاه العلاقات الإنسانية الذي بدأ في الولايات المتحدة وانتشر في أوروبا، بالإضافة إلى زيادة دافعية العاملين، ورغبتهم في النمو الذاتي، وجودة الإنتاجية، والمتطلبات المختلفة للمستهلكين، وزيادة مراكز التدريب وانتشارها، وضرورة تحقيق العلاقة بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم العالي. وتتعدد مسميات الكفاءات العامة، من بلد لآخر لكونها لصيقة الصلة بمتطلبات سوق العمل، في حين ارتبطت في بلدان أخرى بعلاقتها بالمهارات المجتمعية، ومهارات الحياة.

عَوْلَمَةٌ — 182 **globalization**

mondialisation

محصلة التوظيف الرأسمالي للنتائج التي أرستها مسارات الصراع وسترسيها مستقبلا، وكرسها تضخم الشركات متعددة الجنسية، ويوجهها احتكار التقانة (التكنولوجيا)، والتداخل بين الاقتصاد والسياسة الثقافة بواسطة خلق شبكات ومجموعات مصالح ومنظومة من الأفكار والقيم تعكس إرادة الهيمنة على العالم، وكذلك الانتقال من المجال الوطني أو الإقليمي (القومي) إلى المجال العالمي أو الكوني، أي اللاحدود، وهذه اللاحدود تشمل اللاحد المكاني (حيث يشمل الفراغ الكوني كله)، واللاحد الزماني (ويشمل حقبة ما بعد الحداثة أو ما بعد الصناعة)، واللاحد البشري (ويشمل الجماعة الإنسانية كلها)، وتبادل شامل إجمالي بين مختلف أطراف الكون يتحول العالم على أساسه إلى محطة تفاعلية للإنسانية بأكملها، وهو نموذج للقرية الصغيرة الكونية التي ترتبط بين الناس والأماكن ملغية المسافات، ومقدمة المعارف بلا حدود، وهي عملية مستمرة تصبح شعوب العالم متصلة بعضها مع بعض في كل أوجه حياتها ثقافيا واقتصاديا وسياسيا، يمكن ملاحظتها باستخدام مؤشرات كمية وكيفية في مجالات السياسة والاقتصاد والثقافة.

حَكَامَةٌ (ال...) — 183 **governance**

gouvernance

الممارسة العامة للسلطة في إطار الضبط والمساءلة وكذلك وصف لسلوك المؤسسات العامة وإدارة الموارد العامة من أجل ضمان حقوق الإنسان. ولعملية اتخاذ القرار والطريقة التي يتم بها تطبيق هذه القرارات أو عدم تنفيذها، ويمكن أن تطبق الحوكمة في الشركات، والمنظمات الدولية والمحلية وكذلك في الجوانب الاجتماعية الأخرى. وتهدف قواعدها وضوابطها إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. وتتصل الحوكمة بعمليات وإجراءات رسمية للضبط والاتصال، وعمليات وإجراءات غير رسمية (القواعد)، وتتطلب ممارستها فهم مجموعة العوامل التي تُشكل وتُوجه ممارسة هذه السلطة، وهي: - الهياكل بما تتضمنه من أدوار وعلاقات بين الفاعلين داخل لمؤسسة من ناحية، والعلاقات بين المؤسسات من ناحية أخرى، - العمليات الرسمية والمعايير والتقاليد المؤسسية التي توجه السلوكيات، والقيم والغايات التي يسعى النظام لتحقيقها. وهناك مجموعة من المعايير للحوكمة، أهمها: -المشاركة: مشاركة كل من الرجل والمرأة حجر الزاوية الرئيس للحوكمة الجيدة. ويمكن المشاركة إما مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطرة شرعية أو ممثلين، يأخذون مصلحة الفئات الأكثر ضعفا في المجتمع في عملية صنع القرار. - سيادة القانون: توفير الأطر القانونية العادلة دون تحيز، وتوفير الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، ولا سيما الأقليات، والحياد في تنفيذ القوانين. - الشفافية: أي أن تتبع القواعد والأنظمة عند تنفيذ القرارات. وأن تتوفر حرية الوصول إلى المعلومات والوصول إليها مباشرة من أولئك الذين سيتأثرون بمثل هذه القرارات وتنفيذها والعملية في مناقشة الموضوعات. - الإيجابية: تقديم الخدمة للمستفيدين في أسرع وقت وأفضل شكل ممكن. - الإنصاف والشمولية: تحقيق الرفاه للمجتمع مما يجعل جميع أعضائه أو أعضاء المؤسسة يشعرون بأن لهم مصلحة في ذلك ولا يشعرون بأنهم مستبعدون ومهمشون من المجتمع. - الفعالية

والكفاءة: الاستفادة من الموارد بأقصى درجة في خدمة الأفراد وكذلك الحفاظ على المصادر والثروات وحماية البيئة. - المساءلة: تعد شرطًا أساسيًا للحوكمة الجيدة وليس فقط للمؤسسات الحكومية ولكن أيضا يجب على القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني أن تكون مسؤولة أمام الجمهور وأصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمؤسسة. ويكون ذلك بالالتزام بتحقيق الأهداف وتطبيق القرارات. - الرؤية الإستراتيجية: أن تكون المنظمات محكومة ولها رؤية إستراتيجية بعيدة المدى.

184 **group of eight (G-8)** **مَجْمُوعَةُ الثَّمَانِيَةِ**

groupe des huit (le..)

مجموعة من ثمانية بلدان صناعية تتحكم في الجزء الأكبر من الاقتصاد العالمي، وهي ألمانيا وإيطاليا وروسيا وفرنسا وكندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة واليابان، والمجموعة عبارة منتدى سنوي بدون أمانة عامة أو هيكلة ثابتة، ومن أهدافها الدفع بالتنمية في العالم وتوطيد ركائز الاقتصاد الدولي.

185 **group work** **عَمَلٌ جَمَاعِيٌّ**

travail de groupe

الظاهرة التي تنتج عن تعاون جماعة من العاملين لتحقيق الهدف المشترك أو زيادة الإنتاج وتعتمد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق في إنجاز مهام وواجبات العمال الذين لديهم مهارات وخبرات يكمل بعضهم بعضا ويشتركون في المسؤولية.

H

186 hard law — **قَانُونٌ مُلْزِمٌ**

droit contraignant

مصطلح يُستخدم لوصف الطابع المُلزِم قانوناً لمختلف الاتفاقات أو الأحكام، لا يترك مجالاً كبيرًا للتحفُّظات، وهو نقيض القانون غير المُلزِم.

187 higher education — **تَعْلِيمٌ عَالٍ**

enseignement supérieur

مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات أو المؤسسات الجامعية، تعد منتجة للموارد البشرية المؤهلة، أي إعداد العلماء والباحثين المؤهلين لتطوير المعرفة والمعلومات، والطالب الذي تلبي كفاءاته احتياجات السوق المحلي ويصبح مدخلاً للنمو والتطور في مجالات التجارة والصناعة وغيرها. ويعد التعليم العالي امتدادا لفرص التعليم مدى الحياة بهدف تطوير مهارات الفرد.

188 human motivation — **حَفْزٌ إنْسَانِيٌّ**

motivation humaine

189 human relationships — **عَلاقَاتٌ إنْسَانِيَّةٌ**

relations humaines

مجال من مجالات الإدارة معني بإدماج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم على العمل معًا بأكبر إنتاجية، من خلال تحليل واقع جميع العاملين في مجال معين من خلال تفهم قدراتهم وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام ذلك في تحفيزهم على العمل كجماعة، مع تحقيق تعاون بينهم وإشباع حاجاتهم

الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، ويعني ذلك أن للعلاقات الإنسانية ثلاثة أهداف يؤدي تحقيقها إلى نجاح الجهد الجماعي، ذلك لأن هؤلاء الأفراد يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك، وأول هذه الأهداف، تحقيق التعاون بين العاملين، وثانيها الإنتاج، بينما يتمثل الهدف الثالث في إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

مَوَارِدٌ بَشَرِيَّةٌ 190 **human resources**

ressources humaines

العناصر البشرية من القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم ،والاختيار ، والتدريب، والتقييم، والتطوير والصيانة. وتعد العناصر البشرية العنصر الأهم من بين عناصر الإنتاج المختلفة المتمثلة في الأموال والتقانة (التكنولوجيا) وغيرها، فهي التي تجعل من هذه العناصر معنى وفائدة للمؤسسة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا في تحقيق أهداف العمل.

تَوْعِيَةٌ بِالمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ 191 **human resources awareness**

sensibilisation aux ressources humaines

الجهود التي تبذل لتبصير المسؤولين والمديرين بأهمية الموارد البشرية كأهم عنصر من عناصر الإنتاج، وذلك بتنظيم برامج تدريبية وجلسات توعية بين المتخصصين في هذا المجال والقياديين والمديرين والمشرفين على أداء الموظفين.

تَنْمِيَةُ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ 192 **human resources development**

développement des ressources humaines

التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع، وتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية، والاجتماعية، والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل، وكذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل.

اسْتِثْمَارُ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ 193 **human resources investment**

investissement des ressources humaines

الجهود والأموال المبذولة في تطوير الموارد البشرية باعتبار أن عوائد التطوير والتنمية لا تقاس أو تظهر نتائجها في الأجل القصير، وأن صاحب العمل سيجني ثمارها من خلال ارتفاع إنتاجية وكفاءة العمل.

إدَارَةُ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ 194 **human resources management**

management des ressources humaines

العملية الإدارية، المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض العناصر البشرية، والرقابة على أدائها وإنتاجها، والمحافظة عليها، وتشمل تلك العناصر جميع الذين يؤدون أعمالاً للمؤسسة من موظفين ومديرين، كما تمثل ذلك الجزء من المؤسسة الذي يهتم بالعنصر البشري من الأفراد العاملين فيها، ويتمثل دوره في إدارة العنصر البشري بما يحقق التميز في الإنتاج، أو تقديم الخدمات بشكل يرضي المتعاملين مع المؤسسة، وفي تقديم الخدمات للأفراد العاملين أنفسهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وحفزهم، لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وضمان استمرار ولائهم لمؤسستهم، وذلك لغرض تحقيق أهداف المؤسسة. ومن أهم أعمال الموارد البشرية : تخطيط القوى، والعامل، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقويم الأداء، ووضع نظم الأجور والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي وصيانة (الحفاظ على) الموارد البشرية.

حُقُوقِ الإنْسَانِ 195 **human rights**

droits de l'homme

تعد حقوق الإنسان من القضايا والمفاهيم الوسيطة بين التربية المدنية ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات المجتمعية فيما يصل بممارسة المواطنة الفعالة والإيجابية، مجموعة المطالب والاستحقاقات التي يجب أن يتمتع بها كل مواطن حتى يعيش بكرامة دون أي تمييز بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الثروة أو النسب أو غير ذلك. ولها شق مادي يتمثل في توفير الاحتياجات الخاصة بالمأكل والملبس والمسكن، وحق العمل والتعليم والرعاية الصحية والتأمين الاجتماعي، وشق معنوي يتمثل في حق الحياة وحرية الرأي والتعبير والسلامة الشخصية، والتحرر من العبودية، وتكوين الجمعيات وتكوين النقابات والأحزاب، وممارسة الديمقراطية قولا وعملا. ويقسم الإعلان

العالمي لحقوق الإنسان الحقوق والحريات العامة إلى خمس مجموعات هي: الحرية الشخصية، والحقوق القضائية والقانونية، والحرية الفكرية والسياسية، والحقوق الاقتصادية والاجتماعية، والحقوق التعليمية والثقافية.

196 Hyper reality وَ اقِعٌ فَائِقٌ

réalité supérieure

واقع ظهر نتيجة تطور جُهود الواقع الافتراضي والذي يتم من خلاله التفاعل بين الأشخاص والأشياء في الواقع الفعلي عن طريق استخدام برمجيات الحاسوب التي تُولد صورًا للأفراد والأشياء بنظام تكاملي يدمج فيما بين تلك الصور، والكلمات المنطوقة. وأتاح الواقع الفائق إنشاء الجامعة الإلكترونية العالمية، والتي تسمح لأي فرد حيثما كان بالاشتراك في أي فصل دراسي بها، عن طريق توظيف تكنولوجيات الاجتماعات عن بعد، والتي تعطي نفس التأثير الذي يعطيه الاجتماع بأفراد لم يجتمعوا بالفعل للتعلم، وتساعد تلك التقانات على التأثير في الوجود الفعلي داخل الواقع المُحاكي، مثل التأثير الذي يقوم به الهاتف بتقديم أصوات افتراضية عن بعد.

197 hypothesis فَرْضِيَّةٌ

hypothèse

اقتراح ونتيجة تتطلب الدراسة والاختبار والتجريب للتأكد من مدى صحتها وترتيب واستخراج النتائج تبعا لتخمين أو استنتاج ذكي يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتا لشرح بعض ما يلاحظه من الحقائق والظواهر، ليكون بمثابة المرشد في البحث والدراسة التي يقوم بها. وقد تكون الفرضية تفسيرا مقترحا للعلاقة بين متغيرين، أحدهما المتغير المستقل وهو السبب والآخر المتغير التابع وهو النتيجة. وتمثل الفرضية في ذهن الباحث احتمالا وإمكانية لحل المشكلة المطلوب دراستها، وبالتالي فإن هنالك إمكانية دراسة مشكلة معينة ومحاولة لحلها عن طريق وضع فرضية علمية، أو عدة فرضيات باعتبارها حلولا محتملة، أو متوقعة للمشكلة التي هي قيد الدراسة، فالفرضية لا تزيد عن كونها جملة لا هي صادقة ولا هي كاذبة ولكنها بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرضية أو رفضها، ولا بد للفرضية العلمية الموضوعية أن تحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر. كما يجب أن تخضع للفحص العلمي. ويمكن استخلاص الفرضيات من فرضيات أخرى،

أو من نظريات مختلفة، فالفرضيات يجب أن تكون قابلة للدراسة، ويمكن عن طريق استعمالها التوصل إلى نتيجة تؤكد صدقها أو عدمه، وهي في حقيقتها أسئلة دقيقة تدور حول موضوع البحث، وليس في ذهن الباحث أية إجابة عنها، لأنها قضية أو فكرة تتولد في عقل الباحث ويدرسها عن طريق استخدام بعض المناهج والأدوات الدقيقة.

I

198 **incentives** **حَوَافِزٌ**

stimulants

إحدى السياسات التشجيعية المادية أو المعنوية التي تستخدمها الإدارات مع موظفيها لدفعهم إلى تحقيق شيء معين كالإبداع والابتكار والفوز أو الأداء الأفضل.

199 **incident** **حدَثٌ**

incident

فعل حدث أو وقع، تم التعامل معه بنجاح، حتى انتهى تأثيره السلبي، بمعنى حدوث خلل أو اضطراب في عنصر من عناصر أحد النظم الفرعية في نظام أكبر، أو خلل (عطل) في وحدة فرعية من الوحدات الصغرى بأحد الأجهزة التقانية (التكنولوجية)، وتم تحديد العطل، وإصلاحه بأقل قدر من الخسائر أو التأثيرات السلبية.

200 **informal leadership** **قِيَادَةٌ غَيْرُ رَسْمِيَّةٍ**

leadership informel

النمط القيادي الذي يعمل فيه الأشخاص داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي، ويتميز القادة غير الرسميين بأنهم أقدر الأشخاص على اتباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافهم، وكذلك الأقدر على التأثير في توجيه سلوك وأعمال الجماعة.

201 **informatics** **مَعْلُومَاتِيَّةٌ**

informatique

علم المعالجة الآلية للمعلومات بواسطة الحاسوب.

202 **information** **مَعْلُومَاتٌ**

informations

مجموعة من البيانات المختارة، يتم تقويمها لمشكلة معينة، وإعدادها لشخص معين، في وقت محدد، بغرض تحقيق هدف معين عن طريق صنع القرار الرشيد في موقف معين، وتختلف المعلومات عن البيانات، فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة، وعندما تتجمع هذه الحقائق وترتبط معا تصبح معلومات، وعندما تصبح المعلومات قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع تتحول إلى معرفة.

203 **information and communication** **تِقَانَةُ المَعْلُومَاتِ وَالاتِّصَالاتِ**

technologie d'informations de communications

نتاج التلاحم والتكامل بين تقانة (تكنولوجيا) المعلوماتية وتقانات (تكنولوجيات) أخرى ذات علاقة، وبصفة خاصة تقانة (تكنولوجيا) الاتصال، وقد قامت اليونسكو بدمج مفاهيم المعلوماتية، تقانة (تكنولوجيا) المعلوماتية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مفهوم إطاري شامل لل (ICT) يصف استخدامها (ICT) وإدماجها في أنشطة قطاع العمل والتعليم على أساس يرتكز على فهم إطارها الفكري، وأساليب وطرائق المعلوماتية.

204 **information based economy** **اقْتِصَادٌ مُرْتَكِزٌ عَلَى المَعْلُومَاتِ**

économie basée sur les informations

نظام اقتصادي جديد ارتبط بثورة المعرفة، واقتصاد المعرفة والعولمة في آنٍ واحد، والذي تُمثل التقانة (التكنولوجيا) فيه أحد أهم المحركات الرئيسة، والذي يعتمد على إنتاج وإدارة المعلومات الإلكترونية، والرأسمالية الكونية التي تدعمها الشبكات بشكل غير مباشر، في ضوء هذا الاقتصاد المعلوماتي تحول الإنتاج القومي ليصبح إنتاجا عابرا للقوميات .

205 **information management** **إِدَارَةُ المَعْلُومَاتِ**

management d'informations

عملية منظمة لإيجاد واختيار وتنقيح وتنظيم وتقديم المعلومات بطريقة تؤدي إلى تحسين فهم ووعي الفرد في مجال علمه، والقدرة على التعامل مع المعلومات الجديدة

واستغلالها كأساس لخدمات ومنتجات جديدة، حيث توجه جميع العمليات داخل المؤسسة إلى تنمية المعلومات ونشرها حتى يستفيد منها العاملون كافة على كل المستويات لتنمية أفكارهم ورؤاهم مما يساعدهم على إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة. ومن أكثر الطرق شيوعاً لسرعة الحصول على المعلومات واستخدامها : - توثيق المعلومات ونشرها في كتيب أو قاعدة بيانات، - استخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني، والشابكة (الإنترنت) والتي تسهل عملية الاتصال والتداول.

206 **information management system** **نِظَامُ إدارة المَعْلُومَاتِ**

système de gestion d'informations

مجموعة تنظيمية من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية والرقابة والعمليات المؤسسة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لمساندة عملية صناعة القرار.

207 **information system** **نِظَامُ المَعْلُومَاتِ**

système d'informations

النظام الذي يقوم بتجميع الحقائق والبيانات عن المؤسسة بأسلوب فعال ودقيق، واستخدامها لتوفير معلومات شاملة وذات معنى لكل الإدارات والوظائف بالمؤسسة، فهو يعمل على التنسيق بين الأنشطة التنظيمية المختلفة، ويحدث نوعا من التكامل في كلا الاتجاهين الرأسي (بين المستويات الإدارية)، والأفقي (بين الإدارات)، ويصمم هذا النظام بهدف حفظ المعلومات، وتحديثها بصفة دورية ومستمرة، واسترجاعها في الوقت المناسب سواء كان النظام يدويا أو آليا.

208 **information technology** **تِقَانَةُ المَعْلُومَاتِ**

technologie d'informations

تطبيق التقانة (التكنولوجيا) الإلكترونية، ومنها الحاسوب، والسواتل (الأقمار الصناعية) وغيرها من التقانات (التكنولوجيات) المتقدمة لإنتاج المعلومات الرقمية وتخزينها واسترجاعها، وتوزيعها، ونقلها من مكان إلى آخر.

209 **innovation** **تَجْدِيدٌ**

innovation

تغيير قصدي وتجديدي، يعتقد أنه أكثر فعالية في تحقيق أهداف النظام التعليمي، وقد يكون فحواه فكرة، أو ممارسة، أو موضوعا جديدا، أو أي جهد فكري أو تطبيقي لتحسين الوضع الراهن للنظام التعليمي، وقد يتجسد التجديد في صورة أفكار وطرائق جديدة في التربية، وينظر للتجديد على أنه شيء جديد، وأكثر من كونه إعادة ترتيب، أو تنظيم شيء موجود سلفا، ويقترب من الإنجازات الفكرية وعالم الفكر. ويتسم مفهوم التجديد بالمحدودية الشديدة قياسا بمفهوم التغيير. وهو أحد صور التغيير، وصنف إلى فئتين: التجديد من الدرجة الأولى، التجديد من الدرجة الثانية، ويستهدف الأول تحسين فعالية وكفاءة ما يتم في الواقع الفعلي، ولا يُغير من كيفية أداء الأفراد لأدوارهم، ويتجاهل الثقافة الأكاديمية، وإن مسها فيكون الأمر مجرد تغيير سطحي. أما التغييرات من الدرجة الثانية فتغير الأسلوب الأساسي الذي يمثل جوهر المؤسسة، وينطوي هذا الجوهر على بناء أهداف، وهياكل، وأدوار جديدة تؤثر في ثقافة وبنية المؤسسة، هذا إلى جانب هيكلة الأدوار، وإعادة تنظيم المسؤوليات.

210 **inspection** **تَفْتِيشٌ**

inspection

أول المراحل التاريخية للجودة في العصر الحديث، ويهدف إلى اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها وعلاجها بعد ذلك، بمعنى استبعاد المعيب من دون الاهتمام بالتعرف على أسبابه لمنع وقوعه مرة أخرى.

211 **institution** **مُؤَسَّسَةٌ**

institution

المنظمات وغيرها من الكيانات التي تقوم على المشاركة الجماعية مثل شركات الأعمال، والأحزاب السياسية، والمدارس، والإدارات العامة. ويُشير المفهوم كذلك بصورة أكثر تحديداً إلى جملة القوانين والقيود التي تشكل التفاعلات الإنسانية، وتعمل على استقرارها، كما يُستخدم لوصف النظم المعقدة للمعايير والأعراف، والنماذج الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، وهي نموذج اجتماعي يمتد عبر الزمن، وفي حالة حدوث انحرافات عن هذا النموذج، تُوقع عقوبات. ويُنظر للمؤسسة على أنها نظم عضوية قابلة للتطويع والتكيف تتأثر بالسمات الاجتماعية لأعضائها ،

بالإضافة إلى الضغوط البيئية، ومن خلال ديناميات المؤسسة كنظام اجتماعي تتحقق فيه، الأهداف. وتلتحم الأهداف والإجراءات بالقيم التي تتجاوز المتطلبات الفنية لأداء المهام، فالمؤسسة ليست مجرد نظام ميكانيكي للتعاون فحسب، لكن البعد الفني الاجتماعي يضيف سمة خاصة للمؤسسة تمثل دعما أساسياً لتحقيق رسالتها.

212 institutional capacity قُدْرَةٌ مُؤَسَّسِيَّةٌ

capacité institutionnelle

قدرة المؤسسة على تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها بفاعلية، من خلال إيجاد ودعم بيئة منتجة وعلاقات تيسر وتدعم العمل الجماعي الهادف والموجه نحو تحقيق أهدافها بفعالية. وامتلاكها للموارد الإنتاجية الملائمة المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية.

213 institutional change تَغْيِيرٌ مُؤَسَّسِيٌّ

changement institutionnel

العملية التي يتحقق من خلالها تحول في القوانين والمعايير، وتفرض إجراءات تشجع علي، أنماط مختلفة من السلوك أو تُحجمها. وينطوي التغيير عادة على إعادة تفسير للمعايير، والقوانين أكثر من إعادة تعريفها. ومن الأمور التي تستدعي هذا التغيير تطبيق مستحدث ما، أو إعادة هندسة، أو تطويع الهياكل والعمليات الحالية، أو تطبيق خطة إستراتيجية لتغيير أسواق المؤسسة، وجمهورها المستهدف. ويشمل التغيير المؤسسي كل وحدات المؤسسة في بعض الأحيان، ولكنه في أحيان أخرى يمتد تأثيره إلى وحدات مُحددة من المؤسسة. ويُعد مدخل إعادة الهيكلة أحد مداخل التغيير المؤسسي الذي يهتم ببنية، أو وظيفة كيان ما: مؤسسة، قسم، برنامج،....إلخ بهدف تحسين العمليات، وزيادة الفاعلية، والكفاءة، وتقليل النفقات. وهناك صيغ متعددة من التغيير المؤسسي تتنوع في مدى تأثيرها على الوحدات المؤسسية، منها : التغيير التطويعي، والتغيير الإستراتيجي، والتغيير التطوري، والتغيير الانتقالي، والتغيير التحولي أو الجذري.

214 institutional culture ثَقَافَةٌ مُؤَسَّسِيَّةٌ

culture institutionnelle

ذلك الكل المكون من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها، أو تكتشفها، أو تطورها مجموعة ما لتواكب مشاكل التكيف الخارجي، والتكامل والاتساق الداخلي، وأثبتت فعاليتها بدرجة أكسبتها مصداقية، وبالتالي يتم تعليمها لأعضاء المؤسسة الجدد كأسلوب صحيح لإدراك مشاكل المؤسسة، والتفكير بشأن حلها، وتنمية الشعور الإيجابي حيالها. وتعكس الثقافة المؤسسية الأسلوب الذي يتم من خلاله أداء الأعمال في مؤسسة ما. وللثقافة المؤسسية ثلاثة مستويات : - المستوى المادي. - القيم المُتبناة، - والافتراضات الضمنية الأساسية . ويتكون المستوى المادي من المنتجات المادية للجماعة، واللغة، والممارسات، أما المستوى الثاني فيُعبر عن القناعات والإدراكات المشتقة من المعرفة والخبرات المشتركة، وعادة ما يتم التعبير عن القيم المتبناة في صورة أسس مُوجهة، والتي يمكن أن تتسق، أو لا تتسق مع الافتراضات الضمنية، والتي تُمثل القناعات، والإدراك، والمشاعر التي توجه السلوك، وتتحرك هذه المستويات من المستوى البسيط، وهو المستوى الأول، إلى الأكثر عمقا وصعوبة وتعقدا، وهو المستوى الثالث، ويتضح التغيير فيها أيضا بنفس التسلسل.

فَعَّالِيَّةٌ مُؤَسَّسِيَّةٌ 215 **institutional effectiveness**

efficacité institutionnelle

الدرجة التي يمكن على أساسها الحكم على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فعالية أي مؤسسة بمدى قدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وفي القدرة على استبعاد الأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق والفهم الجيد للهيكل التنظيمي، فضلا عن تطبيق المبادئ التنظيمية مع مراعاة ما يصلح من الحلول التنظيمية بالاعتماد على ظروف وملابسات وأبعاد الموقف القائم. وتتعدد المتغيرات المرتبطة بالفعالية والتي تمثل مقاييس لها، ومنها: الجودة، والنمو، ومعدل الغياب، والرضا، والدافعية، والمهارات الشخصية الإدارية، والاتصالات، والمرونة...إلخ. وتدل الفعالية الإدارية على مدى التفاعل والنشاط داخل المؤسسة، ومدى التعامل المثمر والفعال بين الأجزاء الإدارية، وفعالية الإداريين وقدرتهم في العمل على تحقيق الأهداف المرسومة، وتزداد فعالية المؤسسات إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم الشخصية مرتبط مباشرة بأهداف المؤسسات الإدارية.

216 institutional performance أَدَاءٌ مُؤَسَّسِيٌّ

performance institutionnelle

الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المؤسسة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين المنظمة للوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وتشتمل على ثلاثة أبعاد : - أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

217 institutional transformation تَحَوُّلٌ مُؤَسَّسِيٌّ

transformation institutionnelle

نمط من أنماط التغيير المؤسسي، يُبدل الثقافة الأكاديمية من خلال تغيير: الافتراضات الأساسية، والسلوكيات، والعمليات، والهياكل المؤسسية، ويتصف بالعمق والشمولية، ويستغرق وقتا، ويُؤثر على المؤسسة في كليتها بأسلوب قصدى ويُصبح التغيير تحولا، عندما يتصف بالعمق والشمولية. ويتحقق التحول في المؤسسات الأكاديمية من خلال خطوات تطورية، وليست ثورية، ونتيجة لعوامل داخلية وخارجية تؤثر في معدل التغيير. ويتطلب التحول المؤسسي تغييرا في الوعي والإدراك الإنساني، والثقافة، والسلوك، والإستراتيجيات، والأهداف المؤسسية، ويؤثر في الوحدات الرئيسة بالمؤسسة في وقت واحد.

218 institutionalization مُؤَسَّسِيَّةٌ

institutionnalisation

الاهتمام بالمؤسسات والنظر إليها على أنها القوة الرئيسة المحركة للتغيير، وليس الحكومات الوطنية، أو قوى العولمة. وأن تصبح معايير وتقاليد ثقافية محددة عناصرا أساسية لتوجيه المشاركين في أداء عمل ما، وجزءا من قناعاتهم الشخصية، ويتم إثابة المتمسكين بها، ومعاقبة من يحيد عنها، وذلك لتحقيق أهداف وإجراءات معينة. وتستثمر المؤسسية الأفكار، ومعارف العلوم الأخرى مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان (الأنثربولوجيا) بهدف تطوير تحليل متعمق للمؤسسات،

والسلوك الإنساني. كما تُعبر المؤسسية عن نماذج، أو تفاعلات متسقة تنتج عن أنشطة منظمة، تستهدف دمج مجموعة من القيم المعيارية بالمؤسسة.

وَسَائِطٌ تَعْلِيمِيَّةٌ 219 Instructional Media

médias d'instruction

الوسائل التي يتم تقديم التعليم من خلالها للطلاب، ويشمل ذلك الشخص الذي يُيسر عملية التعلم، بالإضافة إلى أدوات الفصل الدراسي، مثل المادة المطبوعة، التسجيلات الصوتية والأفلام وتسجيلات الفيديو.

رَأْسُ المَالِ الفِكْرِيّ 220 intellectual capital

capital intellectuel

تكامل بين كل من رأس المال البشري الذي يتألف من مهارات العاملين، ومعارفهم، وخبراتهم، ورأس المال الهيكلي، والذي يتمثل في المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت، أو بشكل نهائي والتي تظهر في نظم تقانة (تكنولوجيا) المعلومات، والوثائق الرسمية والسجلات والمطبوعات، ورأس المال الاجتماعي القائم على العلاقات، والذي يتمثل في القيم التنظيمية التي يتم تشكيلها من خلال شبكات العمل، والثقة الاجتماعية التي تيسر التنسيق، والتعاون بين الأطراف المختلفة. وتسعى المؤسسات إلى تعظيم العائد من استثمارها في رأس مالها الفكري بالبحث المستمر عن الأفراد ذوي الرؤية الثاقبة، والأفكار الابتكارية، والمواهب العالية، والخبرات المتخصصة والدافعية، الذين ينتجون المعرفة ويطبقونها من خلال عملهم كفريق قوي ذي فلسفة قوامها التعلم المستمر والإيمان بمشاركة رأس المال الفكري والمادي معًا في تحقيق النجاح.

إطَارٌ فِكْرِيٌّ 221 intellectual framework

cadre intellectuel

النظريات المعتمدة كنموذج لدى مجتمع من الباحثين العلميين في عصر بذاته، علاوة على طرق البحث المميزة لتحديد المشكلات العلمية وحلها وأساليب فهم الوقائع.

إسْتِرَاتِيجِيَةٌ قَصْدِيَّةٌ 222 intended strategy

stratégie destinée

إستراتيجية ذات طبيعة استباقية، وليست رد فعل، وتسعى تحقيق أهداف محددة.

223 interactional justice — عَدَالَةُ التَّعَامُلِ

justice interactionnelle

معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سَن أو وضع الإجراءات، والطريقة التي يتم بها تنفيذ الإجراءات ومعاملة مدير المدرسة للمعلمين العاملين معه، أي أن المعلمين يصدرون أحكامهم عن العدالة استنادا إلى نوعية المعاملة التي يلقونها من مدير المدرسة أو غيره من العاملين في الإدارة المدرسية، وتشتمل عدالة التعامل على عنصرين أساسيين هما: الحساسية الشخصية ويقصد بها المعاملة العادلة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، والتفسيرات والمحاسبة الاجتماعية، وتعني قيام إدارة المدرسة بتقديم تفسيرات منطقية مقبولة للمعلمين العاملين بشأن أي مكافآت أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.

224 internal benchmarking — مُقَارَنَةٌ مَرْجِعِيَّةٌ دَاخِلِيَّةٌ

benchmarking interne

المقارنة بمعيار مرجعي داخلي، ويتم هذا النمط داخل المؤسسات الكبيرة التي لها عدة فروع ووحدات إدارية؛ وتتم مقارنة أداء مدير، أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة، أي مقارنة أداء / مخرجات وحدة، أو عملية ما بمثيلتها داخل نفس المؤسسة.

225 internal evaluation — تَقْوِيمٌ دَاخِلِيٌّ

évaluation interne

مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها فريق من أفراد المؤسسة والمعنيين بها بهدف التعرف على مستوى أداء المؤسسة التعليمية وجودة برامجها الأكاديمية ومدى تحقيقها لمتطلبات الجودة والاعتماد استنادا إلى معايير محددة.

226 internal failure — تَكْلِفَةُ الإِخْفَاقِ الدَّاخِلِيّ

défaillance interne

التكاليف الناتجة عن الأعمال المعيبة قبل وصول المنتج أو الخدمة إلى العميل ومن أمثلتها: - الإصلاح، - التالف من المنتجات والخامات، - إعادة التفتيش والاختبارات، - بيع المنتجات بأسعار مخفضة.

227 **international organization for standardization (ISO)** **مُنَظَّمَةُ (ال..) الدَّوْلِيَّةُ للتَّوْحِيدِ القِيَاسِّ**

organisation internationale de normalisation

منظمة غير حكومية، أعضاؤها يُمثِّلون مؤسسات القياس الوطنية من 156 دولة. أنشئت في عام 1946 لتسهيل التنسيق الدولي للمعايير الصناعية وتوحيدها.

J

228 **job analysis** **تَحْلِيلُ الوَظِيفَةِ**

analyse d'emploi

عملية تجميع وتحليل وتنظيم وتسجيل الحقائق والمعلومات المهمة عن مسؤوليات وواجبات الوظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والتعرف على أبعادها الأساسية.

229 **job description** **تَوْصِيفُ الوَظِيفَةِ**

description d'emploi

وثيقة مكتوبة تتضمن تسجيلا للمعلومات التي يتم الحصول عليها من واقع تحليل الوظائف والأعمال بأسلوب معياري موحد، وتحدد فيها مهام الوظيفة وواجباتها ومطالب التأهيل التي تستدعيها هذه المهام، وشكل ارتباطها بالوظائف الأعلى منها وارتباط الوظائف الأدنى بها، وتحديد الاختصاص العام لها، ثم تحديد المسمى الوظيفي لها أو الفئة أو المجموعة أو المجموعات التي تنتمي إليها. وبهدف تحديد المسؤوليات والسلطات والاختصاصات وضمان معرفة كل عامل بدوره ووظيفته وواجباته والتمكن من تقييم الأعمال وترتيب الوظائف مما يؤدي إلى حسن سير العمل.

230 **job design** **تَصْمِيمُ الوَظِيفَةِ**

conception de poste

تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدى، وحجم المسؤوليات، والأدوات المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات، وشكل وظروف العمل المحيطة، وكذلك معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة؛ لتحقيق أغراض تنظيمية، من خلال تحديد العوامل والعناصر التي تميز وظيفة ما داخل المؤسسة

عن بقية الوظائف الأخرى، وتحديد مكونات وعناصر الوظيفة، ومواصفات من يشغلها، والظروف المحيطة بها. وإشباع حاجات شخصية لشاغل الوظيفة.

إِثْرَاءٌ وَظِيفِيٌّ 231 **job enrichment**

enrichissement des tâches

أحد أساليب تصميم الوظائف، وزيادة تحديات العمل ومعاييره من خلال تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، أي إعطاء الفرد درجة كبيرة من التحكم في السيطرة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم وحتى التنفيذ وتقييم النتائج.

تَوْطِينُ الوَظَائِفِ 232 **job nationalization**

nationalisation d'emplois

عملية شغل الوظائف بالمواطنين بدلا من العمالة غير الوطنية، وفق خطط تضعها المؤسسات في شكل برامج ترتبط بالتعليم والتأهيل والتدريب والتطوير المهني والسلوكي، وقد يطلق عليها خطط الإحلال، أو عملية تمليك الوظائف للموطنين.

أدَاءٌ وَظِيفِيٌّ 233 **job performance**

performance au travail

الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وظيفة أو مهمة معينة.

تَقْوِيمُ الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ 234 **job performance evaluation**

évolution de performance au travail

تقييم لجودة أداء الفرد لمهامه ومسؤولياته الوظيفية وذلك بمقارنته بالأهداف الموضوعة، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية، وتحديد حاجاته التنموية والتدريبية لتحسين مهاراته ومعارفه لتتناسب وأهداف الأداء المستقبلي.

رِضًا وَظِيفِيٌّ 235 **job satisfaction**

satisfaction au travail

حالة أو مستوى الإشباع أو الرضا الناتج عن الاهتمامات والاتجاهات المتعددة للفرد

تجاه عمله أو وظيفته، وظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل كعلاقات العمل الطيبة وفرص الترقي وغيرها، وبين مقدار ما يحصل عليه بالفعل من هذا العمل، من خلال قدرة المؤسسة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وقدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة بهم بمقارنة ما يملكه وما يتمنى الحصول عليه.

رِّضَا (ال..) الوَظِيفِيُّ للمُعَلِّمِينَ 236 **job satisfaction of teachers**

satisfaction au travail chez les enseignants

درجة شعور المعلم بالارتياح والقناعة والسعادة في وظيفته، ومدى إشباع هذه الوظيفة لاحتياجاته خلال عمله في التعليم، وما تحتويه وظيفته من مهام ومسؤوليات، والبيئة العامة للعمل، وغيرها من العوامل ذات العلاقة، كذلك مدى شعور المعلم باحترام وتقدير المحيطين به سواء داخل بيئة العمل أو خارجها من قناعته الشخصية بمهنته وتمسكه بها.

تَخَصُّصٌ وَظِيفِيٌّ 237 **job specialization**

spécialisation des employés

عملية تخصص الأفراد، ومزاولتهم لأداء عمل أو وظيفة معينة دون غيرها، مما يؤدي إلى تثبيت المعارف والمهارات، ورفع مستوى كفاءة العامل إلى المستوى المطلوب في الأداء.

إنْتَاجٌ فِي الوَقْتِ المُحَدَّدِ 238 **just-in-time production; JIT**

production à temps juste

اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات في أقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لمسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له .

K

239 kaizen **تَحْسِينٌ مُسْتَمِرٌ**

kaizen

ملمح أساسي في أسلوب الإدارة اليابانية، الذي يرتكز على إجراء تحسينات متدرجة لا تتوقف، وتغييرات ترتبط بكل فرد بالمؤسسة، من خلال عملية نظامية مخططة لتغيير تدريجي مستمر لكل ممارسات المؤسسة بهدف تحسين الأداء المؤسسي. وتتسم هذه التغييرات بالمحدودية، والتراكمية، وقلة التكاليف، والاستمرارية. وفي سياق كايزن تتلخص وظيفة الإدارة في: التحسين والصيانة.

240 knowledge economy **اقْتِصَادُ المَعْرِفَةِ**

économie du savoir

الاقتصاد القائم على اعتماد المعرفة العلمية، وهو عامل مهم من عوامل الإنتاج الرئيسة.

241 knowledge management **إدَارَةُ المَعْرِفَةِ**

gestion de connaissance

قدرة المؤسسة على جمع المعلومات، والابتكار، وبناء معارف جديدة، تستخدمها كأساس لتقديم خدمات جديدة، ويكون التركيز على إدارة المعرفة في إطار المؤسسة؛ حيث توجه جميع العمليات والإجراءات نحو بناء المعرفة ونشرها وتبادلها في جميع أرجاء المؤسسة، ويشكل العاملون في كافة المستويات جوهر هذه العمليات، وتمثل خبراتهم وأفكارهم ومعارفهم أساسًا لبناء هذه المعرفة، الأمر الذي يحفظ للمؤسسة استمراريتها وقدرتها على المنافسة من خلال ربط البيانات والمعلومات وما يبتكره البشر في بيئة مستمرة التغيير، ومن المهام والعمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة:

تكوين المعرفة وتتضمن اكتشاف المعرفة وتطويرها وتحديثها، وتنظيم المعرفة وتشمل التفسير والتصنيف والتجميع والتبويب، وتخزين واسترجاع المعرفة وتتضمن تخزين المعرفة وحمايتها واسترجاعها، وتحويل المعرفة واستخدامها وتشمل بث المعرفة ونشرها واستخدامها.

مُشْتَغِلُونَ بِالمَعْرِفَةِ 242 **knowledge workers**

travailleurs du savoir

الأفراد الذين يتقاضون أجرًا نظير مهاراتهم في التعامل مع المعرفة ، بديلاً عن المهارات اليدوية؛ وعليه فهم لا يحتاجون إلى مجموعة الحقائق والمعرفة الثابتة، بقدر ما يحتاجون إلى تعلم أساليب معالجة وتقويم فيضان المعلومات المتجددة، وينتهجون أسلوب التعلم المستمر الذي يمكنهم من تطوير معرفتهم، ومهاراتهم، وتخصصهم المهني، وكفاءاتهم مدى الحياة من خلال أنماط التعليم الرسمي أو/ غير الرسمي.

L

243 labor market **سُوقُ العَمَلِ**

marché du travail

المكان الذي يتم من خلاله استقطاب وجذب المتقدمين للعمل، ويبحث فيه الأفراد عن عمل، ويتمثل ذلك في العاطلين عن العمل، أو أولئك الذين يعملون في مؤسسات أخرى ويرغبون في الحصول على وضع وظيفي أفضل.

244 law **قَانُونٌ**

loi

نص صريح يُحدد ما يجب على الأفراد فعله؛ فالقوانين هي نصوص "افعل"، "ولا تفعل" لتحديد سلوكيات الأفراد.

245 leader **قَائِدٌ**

commandant; leader

الشخص الذي لديه السمات الشخصية والقدرات العقلية والمهارات التي تساعده على التأثير في العاملين معه والجمهور بهدف تماسك الجماعة واستمرارها، وتحقيق أهدافها ورفع الروح المعنوية بين أفرادها.

246 leadership **قِيَادَةٌ**

leadership

القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، وقوة التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. والقيادة هي التي تحدد رؤية المؤسسة، ومدى قدرتها على تحويل هذه الرؤية

إلى واقع، وتوجيه الآخرين، والرغبة في التعلم والمشاركة، وتفضيل المصالح العامة على المصالح الخاصة. من خلال توفير الدعم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة.

أسْلُوبُ القِيَادَةِ 247 **leadership style**

style de leadership

الأسلوب الذي يستخدمه القائد التربوي ويختاره من بين الأساليب المختلفة حين يوجه جماعة ما نحو هدف مشترك، وهو أيضا السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم من خلال التأثير في الأفراد، ليكونوا هم أنفسهم قادة معتمدين على قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم في التصرف، لتحقيق أهداف المؤسسة التي هي تحقيق لأهدافهم.

مُنَظَّمَةٌ تَعَلُّمِيَّةٌ 248 **learning organization**

organisation d'apprentissage

المنظمة القادرة على خلق المعرفة واكتسابها وتبادلها، وتحديد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي وإزالتها، وتسعى إلى الإبداع في بناء، واكتساب، وتطوير المعرفة، ونشرها، وتعديل سلوكها المؤسسي، لتعكس معرفة ورؤى واستبصارات جديدة؛ أي أنها تجسد نمطا خاصا من المؤسسات ترتكز في جوهرها على تمكين العاملين بها من صناعة القرارات على أساس من الحقائق والمعرفة، والمهارات، والمعلومات التي يكتسبونها عن رسالة، وإستراتيجية، وقيم المؤسسة. والتي يعمل الأفراد فيها بصفة مستمرة على زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، ويسعون إلى التوصل إلى أنماط جديدة من التفكير والطموح الجماعي، مما يحرر الدوافع الجماعية لديهم.

M

249 **major policies** **سِيَاسَاتٌ رَاشِدَةٌ**

politiques majeures

سياسات توفر الإطار العام الذي يمكن من تحديد أهداف المؤسسة في ضوئه، وتتعلق هذه السياسات بالطبيعة الأساسية للمؤسسة، من حيث خصائصها المميزة والاتجاه الأساسي لتحريكها.

250 **management** **إدَارَةٌ**

gestion; management

توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قامت من أجله. من خلال الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول إلى أهداف معينة بأحسن كفاءة ممكنة، وعن طريق قيادة وتوجيه الأفراد نحو الهدف المحدد، مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية في الأداء، وترشيد الاستفادة من الموارد المتاحة. وتتضمن الإدارة مجموعة من العمليات الأساسية هي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

251 **management by crisis** **إدَارَةٌ بِالأزَمَاتِ**

management des crises

أسلوب يعتمد على صناعة الأزمة بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية، والهدف من ذلك هو التمويه والإخفاء للمشكلات الرئيسة الموجودة بالفعل أو الخروج من الأزمات المزمنة وتحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاع بدلا من المواقف الهجومية، أو

لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.

252 management by exception **إِدَارَةٌ بالاسْتِثْنَاءِ**

gestion par exception

أسلوب أو طريقة في الإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المؤسسة، حيث يتم التركيز فقط على الانحرافات ذات الدلالة المعنوية أو التي تتجاوز الحدود المسموح بها عن المعايير الموضوعة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة.

253 management by objectives **إِدَارَةٌ بالأَهْدَافِ**

gestion par objectifs

مدخل إداري يقوم على اشتراك كل من الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف للأداء يتم تحقيقها في المستقبل، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارة وفي تقويم إسهامات أفرادها. وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارة وفي تقويم إسهامات أفرادها. مع عدم التدخل في أساليب أو طرق العمل المتبعة لتحقيقها، ويتم تقييم المرؤوسين من خلال مدى تحقيقهم لهذه الأهداف التي تم الاتفاق عليها.

254 management development **تَنْمِيَّةٌ إدَارِيَّةٌ**

développement gestionnaire

عملية طويلة المدى تهتم بالوظيفة الإدارية بكل جوانبها، يمكن بواسطتها أداء الوظيفة بمزيد من الفعالية عن طريق إعداد القيادات التربوية في المستويات الإدارية الوسطى والعليا وتدريبهم لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، بالإضافة إلى تطوير الهياكل والعمليات وثقافة المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل. وإحداث التوازن بين متطلبات المدير كفرد، ومتطلبات المؤسسة ككل.

255 management education **تَرْبِيَةٌ إدارِيَةٌ**

éducation gestionnaire

اكتساب قدر من المعارف والمهارات الإدراكية في أماكن رسمية بحجرات الدراسة داخل المؤسسات المانحة للدرجة. وقد يتضمن ذلك - على سبيل المثال - مقررات التأهيل التي تنظمها الجامعات أو الكليات أو معاهد الإدارة، والتي تمنح درجات الماجستير في إدارة الأعمال، أو الدبلومات في الدراسات الإدارية، والاختبارات المهنية أو المتخصصة. ويمكن تصنيف أنشطة التربية الإدارية إلى مجموعتين: برامج درجة البكالوريوس أو الماجستير في إدارة الأعمال المقدمة في الكليات والجامعات، وبرامج إعداد الإداري التنفيذي وتتضمن برامج الماجستير المكثفة، والدورات القصيرة التي تقدمها الكليات والجامعات والمؤسسات الاستشارية ، والمعاهد والمؤسسات الصناعية والمتخصصة.

خَطُّ الإدَارَةِ 256 **management line**

ligne de gestion

المديرون المباشرون للموظفين في المؤسسة، الذين تحاول إدارة الموارد البشرية معاونتهم في الاستخدام الأمثل للعنصر البشري وزيادة وعيهم بأهميته وأساليب إدارته، وتوحيد ممارساتهم بشأنه.

إدَارَةُ الأنْشِطَةِ التَّرْبَوِيَّةِ 257 **management of educational**

gestion des activités éducationnelles

العملية الشاملة والمتنوعة، والمتكاملة والتي تتم في إطار الأهداف الخاصة بالأنشطة التربوية ، بحيث تكون الأنشطة هي المجال الطبيعي الذي يكتسب فيه التلاميذ الخبرات من خلال ممارستها، وتقوم على التخطيط من جانب القائمين على إدارة هذه الأنشطة، على أساس من الكفاءة والرغبة في العمل، وتحديد الأدوار والتوعية بقيمة الأنشطة التربوية في العملية التعليمية، على أن تتضمن إدارة الأنشطة التخطيط لتدريب المشرفين القائمين عليها، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

عَقْلانِيَّةٌ إدَارِيَّةٌ 258 **management rationality**

rationalité de la gestion

عملية تهيئة المناخ المناسب للأفراد لكيفية اتخاذ القرارات في ضوء عدد من البدائل

المتاحة وتقييمها من خلال معايير وقواعد محددة لاختيار القرار الأفضل وتحقيقه بكفاءة وفعالية. ومن أنواع العقلانية التي يجب أن تلتزم بها الإدارة الناجحة : - العقلانية الفنية: تركز على تحديد الوسائل المتاحة واختيار أمثلها لتحقيق الهدف المنشود، وتؤكد على وجود علاقة أساسية بين الأساليب المتبعة في العمل (الوسائل) والهدف المراد بلوغه (الغاية). - العقلانية الاقتصادية: هي نفس العقلانية الفنية من حيث إنها وسيلة تقوم على اختيار أفضل الوسائل لتحقيق غاية معينة، إلا أنها تختلف عنها من حيث طبيعة الأهداف، فالأهداف في العقلانية الاقتصادية متعددة وليست هدفا واحدا وبالتالي يبرز هنا معيار الكفاءة باعتباره المؤشر الرئيس. - العقلانية الاجتماعية: يعبر عنها بعقلانية النظم الاجتماعية، ويركز هذا النوع على ثقافة المجتمع والتطلعات والالتزام والمثل المتداولة بين الأفراد وعواطفهم ومشاعرهم ومعيار قياس العقلانية الاجتماعية هو درجة الانصهار الاجتماعي (التجانس والانسجام بين أفراد المنطقة) ومدى فعاليته في تحريك الأفراد نحو العمل. - العقلانية القانونية: تبرز في عقلانية اللوائح والقواعد والأعراف السائد، وتقوم على الالتزام بالتشريعات والتقيد بها، فوجود نظام تشريعي كفيل بإعطاء الشرعية للمؤسسات وإمكانية التنبؤ بالأمور والبت فيها وتوفير حلول وضبط المنازعات والفصل فيها. - العقلانية السياسية: أي عقلانية القرارات السياسية للمؤسسة، وتطوير هياكل صنع القرار والمحافظة عليها وزيادة فرص تقبل القرارات ونجاحها.

259 **management training** تَدْرِيبٌ إدَارِيٌّ

formation en gestion

أحد المداخل المستخدمة لتنمية المديرين، والذي يهتم بتوفير مهارات أو معارف معينة يمكن استخدامها بصورة مباشرة داخل المؤسسة أو في وظيفة أو مجموعة وظائف معينة داخلها. كما يهتم أيضا بالوظائف أو الأعمال الحالية، بهدف إلى تحقيق نمو الفرد من خلال إكسابه المهارات والمؤهلات الضرورية لإتقان عمله الحالي حتى يكون إسهامه فعالاً بقدر الإمكان. ويتضمن التدريب الإداري المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

260 managerial effectiveness **فَعَّالِيَّةٌ إدارية**

efficacité de la gestion

محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وقدرة الإدارة على تحقيق هذه الأهداف، فالهدف هو وضع مرغوب تحاول المؤسسة الوصول إليه.

261 managerial innovation **ابْتِكَارٌ إدَارِيٌّ**

innovation managériale

قدرة القيادات الإدارية بالمدرسة على التوصل إلى أفكار وأساليب إدارية وتنظيمية جديدة وتطبيقها في الممارسات الفعلية من أجل تجويد الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة بشكل يتسم بالريادة.

262 managerial performance **أدَاءٌ إدَارِيٌّ**

performance managériale

القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وواجبات وفقًا للمعدل المطلوب أداؤه من العامل الكفء المدرب، ويتم قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد

263 managerial procedures **إجْرَاءَاتٌ إدَارِيَّةٌ**

procédure de gestion

طريقة عمل مختارة مسبقًا توضح الطريقة التي يتم فيها تنفيذ العمل من خلال سلسلة من الخطوات المترابطة يقوم بإنجازها عادة أكثر من فرد، وتمثل طريقة رسمية ومقبولة لإنجاز مرحلة أساسية من أنشطة العمل المحددة، وتتعلق هذه الإجراءات بتطوير أدوات التنفيذ ، وتطوير الوسائل والأساليب المؤدية إلى زيادة فعالية وكفاءة النظام والأداء الإداري من خلال تطوير وتحسين أساليب ونظم العمل واستخدامها بكفاءة وفعالية، وتنتشر هذه الإجراءات عبر الهرم التنظيمي لتغطي كل المستويات الإدارية، وكل الوحدات التنظيمية داخل كل مستوى، وتتعدد الإجراءات في الوحدة التنظيمية بتعدد الأنشطة الروتينية التي تؤدى داخل الوحدة.

264 **managing by values** **إدَارَةٌ بالقِيَمِ**

gestion par les valeurs

ممارسة إدارية قيادية تتسم بالحداثة، وتركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات الإيجابية لتكون هي المحرك والمدير للمؤسسة، وهي أيضا أداة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات، حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال، إذ تهتم المؤسسة وفق هذا المدخل بإمداد العامل بكل ما يمكن أن يجعله أحد مالكي المكان الذي يعمل فيه، من حيث إنهم الداعم الرئيس للعمليات التي تزيد من معدلات الربحية السنوية.

265 **manpower budget** **مِيزَانِيَةُ القُوَّى العَامِلَةِ**

budget lié à la main-d'œuvre

عملية تخطيطية - قصيرة أو طويلة الأجل- مرتبطة بتخطيط القوى العاملة، ورصد المبالغ وتخصيصها مقابل تكلفة القوى العاملة في المؤسسة، ويمكن توزيعها على وحدات ومشاريع العمل، ويدخل ضمنها خدمات ومزايا العاملين والمكافآت المدفوعة لهم، وتشكل القوى العاملة في العادة أكبر أبواب المؤسسة من حيث التكلفة التشغيلية.

266 **manpower planning** **تَخْطِيطُ القُوَّى العَامِلَةِ**

planification du personnel

عملية تحويل خطة عمل المؤسسة الحالية والمستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتدريب وظيفي وغيرها.

267 **manpower planning scenarios** **سِينَارْيُوهَاتُ تَخْطِيطُ القُوَّى العَامِلَةِ**

scénarios de planification du personnel

عملية وضع افتراضات مختلفة لأوضاع القوى العاملة المحتملة بناء على تطورات

الحاجة أو الغرض منها في شكل سيناريوهات أو حوارات مستقبلية بديلة، وذلك بقراءة العوامل والظروف البيئية المحيطة بالتخطيط.

إسْتِرَاتِيجِيَةُ تَخْطِيطُ القُوَّى العَامِلَةِ 268 **manpower planning strategy**

stratégie de planification du personnel

الخطة التي تضعها المؤسسة لسد الفجوة بين حاجتها من القوى العاملة والعمالة المتاحة عن طريق التدريب والتطوير الداخلي أو التوظيف وفق جدول زمني قصير أو طويل المدى، من خلال إجراء تعديلات على السياسات والإجراءات والممارسات وغيرها من العناصر المرتبطة بتخطيط القوى العاملة لتتناسب مع أهدافها.

مُعَدَّلُ العَمَالَةِ 269 **manpower ratio**

ratio de la main-d'œuvre

تناسب حسابي بين مجموعات القوى العاملة، وتحدد بتوزيع نسب معدلات العمالة في المؤسسة أفقيا بين قطاعاتها المختلفة حتى يتم التأكد من التوازن النسبي بينها في توزيع العمالة، وكذلك التوزيع الرأسي لنسب العمالة بحيث تتلاءم الأعداد وتجعل هيكل العمالة في شكل هرمي يتناسب مع مبدأ نطاق الإشراف.

تَوَجُّهٌ للسُّوقِ 270 **market orientation**

orientation au marketing

مجموعة المعتقدات التي تضع اهتمامات المستفيدين من الخدمة في المقدمة، وتزيد وعي المدرسة في الوقت ذاته لحاجتها المستمرة للحصول على معلومات متعلقة بالمستفيدين من خدماتها واحتياجاتهم، ومعلومات عن منافسيها من المدارس الأخرى وأسباب الإقبال عليها، فضلا عن حاجتها إلى تطوير أنشطتها عبر أقسامها كافة لإشباع تلك الحاجات باستمرار". ويتضمن التوجه نحو السوق أبعادا ثلاثة مترابطة تمكن أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين من فهم الموقف التنافسي للمدرسة في إطار البيئة المحيطة بها، وتتحدد هذه الأبعاد فيما يلي: - التوجه نحو المستفيدين أي إدراك جميع أعضاء المدرسة للسوق المستهدف بشكل جيد لخلق قيمة كبيرة بمرور الوقت عن طريق الاتصال بالمستفيدين والعناية بهم، وتحديد حاجاتهم، ومحاولة

الوفاء بها لزيادة مستوى رضاهم، الأمر الذي يمثل لب التسويق المدرسي الفعال، كأن يمكن أن يقوم المعلم بدور مهم في هذا الشأن، من خلال ممارساته لجمع المعلومات عن بيئة المستفيدين (الطلاب) وأنماط حياتهم، لاستخدام طرق وأساليب تدريسية تتلاءم مع هؤلاء الطلاب، واهتمامات أولياء أمورهم، ومن ثم يمكن ابتكار، وتطبيق تحسينات تفي باحتياجات، ورغبات الطلاب، وأولياء الأمور. - التوجه نحو المنافسين : أي اكتشاف جوانب القوة والضعف والقدرات الكامنة لدى المدرسة بشكل كبير لتحديد مدى قدرتها على التنافس، بالإضافة إلى متابعة ومعرفة أنشطة المدارس المنافسة بما يؤثر بشكل إيجابي في ابتكار طرق جديدة لتحسين أداء المدرسة والعمل على تقديم خدمات إضافية يحتاجها الطلاب والآباء. - التنسيق عبر المستويات الوظيفية المتعددة : أي اشتراك جميع أعضاء المدرسة في تحقيق النجاح للمدرسة في السوق التنافسي المحيط، ولا ينبغي ألا يكون ذلك مسؤولية الإدارة فقط.

271 **marketing** — تَسْوِيقٌ

marketing

تخطيط وتنفيذ ورعاية ورقابة برامج مصوغة ومصممة بعناية لإحداث تبادل تطوعي للقيم مع السوق المستهدف لتحقيق أهداف تنظيمية. وهو عملية إدارية واقعية تهدف إلى تحسين الفعالية من خلال إرضاء وتلبية احتياجات العملاء أكثر من مجرد بيع المنتجات والخدمات فقط أو إقناع العملاء بشراء برنامج تعليمي معين. أو تحديد جمهور المدرسة المستهدف ثم ابتكار خدمة جيدة بالنسبة له، ويتم هذا غالبا من خلال تخصيص ميزانيات محددة ووقت محدد للعاملين بالمدرسة لممارسة ذلك، ويعتمد على اتباع طرق ابتكارية أقل تكلفة لجذب المتطوعين للمساعدة في نشر رسالة المدرسة. ويمثل التسويق مكونًا أساسيًا لعملية الإدارة الإستراتيجية، ووسيلة فعالة لدعم العلاقات بين المؤسسة والمستفيدين منها، ومن ثم يشكل التسويق عنصرًا حيويًا من عناصر النجاح المستقبلي للمؤسسة.

272 **marketing management** — إدارَةُ التَّسْوِيقِ

management du marketing

الإدارة المسؤولة عن القيام بمختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية وأهداف المؤسسة من خلال إرضاء المستهلك وبناء علاقات طيبة ومستمرة معه.

إِسْتِرَاتِيجِيَةٌ تَسْوِيقِيَّةٌ 273 **marketing strategy**

stratégie du marketing

خطة تسويقية طويلة الأجل، تتضمن في محتواها المزيج التسويقي الشامل الخاص بالخدمة، والذي من خلاله تتحقق أهداف النشاط التسويقي بصفة خاصة، ومن ثمّ أهداف المؤسسة بشكل عام مع الأخذ في الاعتبار أن الإستراتيجية التسويقية يتم تصميمها في ظل ظروف بيئة داخلية وخارجية متغيرة.

تَنْظِيمٌ مَصْفُوفِيٌّ 274 **matrix organization**

organisation matricielle

تنظيم يقوم على أساس الجمع بين نوعين هما، التنظيم الوظيفي وتنظيم المشروع. ولكل منهما مزاياه وعيوبه فإذا استخدم مثلاً الهيكل الوظيفي، فإن إنجاز المهام سوف يتأخر، في حين أنه لو استخدم النوع الثاني من التنظيم فإن التقدم التكنولوجي سوف يكون بطيئًا، لذا ظهر تنظيم المصفوفة كخيار لمحاولة الجمع بين مزايا النوعين من التنظيم. ووفقًا للهيكل المصفوفي يتم تجميع اختصاصيين أو فنيين من إدارات أو أقسام وظيفية معينة في فريق عمل مؤقت، أو أكثر لإنجاز مشروع معين، ثم يعود كل عضو بالفريق لوظيفته أو إدارته الأصلية، ومن ثم يميل إلى التدفق الرأسي والأفقي لكل من السلطة والاتصال، وهو ما قد يسهم في الحد من مركزية السلطة، ومرونة هذا الهيكل وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية والمستقبلية. ويناسب التنظيم المصفوفي المنظمات التي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات المتعاقبة في بيئتها مثل التغيرات التقنية، والتي تواجه حالة عدم استقرار تستلزم متطلبات عالية في معالجة المعلومات، كذلك التي تواجه مشكلة محدودية الموارد والإمكانيات المتاحة.

اجْتِمَاعٌ 275 **meeting**

réunion

مهارة من مهارات الاتصال وهي عملية اجتماعية يمكن نقل الأفكار والمعلومات بموجبها من شخص لآخر حتى يصبح شريكًا في هذه العملية، ومن خلال إدارة الاجتماعات يمارس القائد فَنَّ الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع. وللاجتماعات المدرسية دورٌ مهمٌ في نجاح العملية

التعليمية وتحقيق أهدافها التعليمية والإدارية، وهي وسيلة تربوية للاتصال وإيجاد مناخ مشترك بين جميع العاملين، كما أنها إحدى وسائل التحديث والتطوير وحل المشكلات. والاجتماعات الناجحة تسعى دومًا لتقريب وجهات النظر بين جميع أعضاء فريق العمل بالمدرسة، ومناقشة القضايا التربوية وإنجاز الأهداف الإدارية والتعليمية للمدرسة. ويحتاج المديرون للإلمام بأهم مهارات إدارة الاجتماعات، وكلما ارتقى المدير واحتل مراكز متقدمة في السلم الإداري فرض عليه ذلك حاجة المعرفة والإلمام بالمهارات الإدارية التي يحتاجها في إدارته للاجتماعات المتكررة التي يفرضها عليه وضعه الوظيفي وضرورات العمل. ومكونات الاجتماع : - المحتوى: كل المحتويات التي يحضرها المشاركون لقاعة الاجتماعات والمتمثلة في المعلومات والخبرات السابقة والآراء والأفكار والتوقعات. - التفاعل : تَعَاملُ المشاركين في الاجتماع بعضهم مع بعضٍ وتناقلهم للمعلومات والآراء وتفاعلهم معها، ومناقشاتهم حول محتويات الاجتماع، ويتضمن ذلك الشعور والمواقف والتوقعات التي توضح مدى تعاون أعضاء الاجتماع ومشاركتهم وثقته بعضهم ببعض. التنظيم: الأسلوب الذي يتبعه رئيس الاجتماع في إدارته للاجتماع ويتم به تنظيم المعلومات وتداخلات المشاركين لتحقيق أهداف الاجتماع.

إدَارَةُ الاجْتِمَاعَاتِ 276 **meetings management**

gestion des réunions

القدرة على الإفادة من الإمكانات البشرية المتاحة والإمكانات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة، وأقل تكلفة ووقت، لتحقيق الأهداف المرسومة له. وتعد إدارة الاجتماعات إحدى الوسائل المهمة في إقامة اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة؛ لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات بين الأفراد المعنيين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وتقوم إدارة الاجتماعات بتحقيق الأهداف التربوية التالية: - اعتماد الاجتماعات المدرسية باعتبارها وسيلة اتصال لها دور في نجاح العملية التعليمية والتربوية من خلال: التشاور، وتبادل المعلومات، وتحديد المشكلات والمعوقات ومحاولة حلها وإيضاح ما تم إنجازه، واتخاذ قرارات تنفيذية. - إشراك العاملين في إدارة الاجتماعات من خلال: تقاسم إدارة الحوار، والنقاش ضمن برنامج مخطط له مستقبلاً، ووضع جدول أعمال باتفاق المدير وشركائه، وإطْلاعُ المدير

والشركاء على الموضوعات التي ستثار لتعديلها أو للإضافة عليها. - جعل الاجتماعات منبرًا للتفاعل بين القائد التربوي وبين العاملين وبين العاملين أنفسهم من خلال: الالتزام بالقواعد والإجراءات، واعتبار الاجتماعات واحدة من أهم تقنيات العمل المدرسي، وفَهْم ما يدور في أذهان الأعضاء المشاركين، وطرح الجديد من المستحدثات والمقترحات التربوية التي يتوقع نجاحها في تحسين العملية التعليمية. -اعتماد الإدارة الذاتية وإشراك المدرسين فيها ويكون ذلك من خلال: تعميق علاقات الأعضاء بالقيادة، والعمل الجماعي في مناقشة القضايا التربوية واتجاهات الفكر التربوي.

277 message رِسَالَةٌ

message

بيان يحدد الغرض الأساسي الذي وُجدت من أجله المؤسسة، وتُوضع الرسالة كي تحث جميع العاملين لتركيز جهودهم لتحقيق ذلك الغرض. وتعبر الرسالة عن السبب الرئيس من وجود المؤسسة، وغالبًا ما تعكس قيم ومعتقدات القيادات العليا في المؤسسة، ويمكن صياغتها على نطاق ضيق أو واسع لتشمل بعض أو كل العناصر التالية: المتعاملين مع المؤسسة، والعاملين بها، والخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والمكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها، وفلسفة العمل بها، والتقنيات التي تستخدمها، والميزات التي تنفرد بها، والفلسفة التي تعتنقها، والتزاماتها نحو المجتمع، وصورتها العامة أو الهوية الخاصة بها. وتمثل رسالة أي مؤسسة الترجمة الفعلية لكل ما جاء في الرؤية إلى واقع فعلي يُمارس داخل المؤسسة، لذلك تُصاغ بعد صياغة الرؤية، كما يجب أن تتسم بالوضوح الشديد، والتحديد، والدقة، والقابلية للتحقيق، وذلك من خلال وصف الأدوار والأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة، وبما يتفق مع خصائصها الثقافية والاجتماعية المميزة لطبيعتها، ويشترك في تحديد مضمونها جميع العاملين بالمؤسسة.

278 metacognitive strategies إِسْتِرَاتِيجِيَاتُ مَا وَرَاءَ المَعْرِفَةِ

stratégie de la métacognition

قدرة الفرد على مراقبة وتنظيم عمليات تفكيره بحيث يستطيع تكييف سلوكه القرائي في موقف معين ليتلاءم مع غرضه، والتنبؤ بالأفكار الرئيسة في السياق وتمييزها وتحديدها، ومراقبة القراءة المستمرة للتأكد من حدوث الفهم، وتغيير

إستراتيجيته حين لا يتحقق الفهم. وهي أيضا أساليب ترتقي بمهارات التفكير لدى المتعلمين، وتؤدي إلى إيجابيتهم في التعلم مما يجعلهم أكثر وعيا بالنصوص المقروءة، وما تتضمنه من معانٍ وأفكار، والقدرة على تقويم هذه النصوص، وإعادة تنظيمها تنظيما منطقيا وفقا لرؤية القارئ الشخصية.

279 **methodology** مَنْهَجِيَّةٌ

méthodologie

إطار عملي لتنظيم البيانات بأسلوب يمكن الباحث من استخلاص المعاني منها، كما تشير المنهجية إلى الأسس والإجراءات والممارسات الحاكمة والموجهة للبحث، أي العملية الكلية لأداء البحث بدءا من التخطيط ومرورا بإجراءات البحث، وانتهاء باستخلاص النتائج.

280 **model** نَمُوذَجٌ

modèle

وصف لظاهرة إدارية في المؤسسات التعليمية بدلالة متغيرات معينة وعلاقاتها بحيث تُمكن هذه المتغيرات من دراسة سلوك الظاهرة تحت ظروف متعددة وضبطها قدر الإمكان وكذلك التنبؤ بمستقبل الظاهرة. والنماذج المستخدمة في مجال الإدارة ثلاثة أنواع، هي : - النماذج المادية أو الطبيعية أو القياسية وهي نماذج تمثل جميع العناصر الجوهرية للنظام الواقعي تمثيلا كاملا ونسبيا وبمقاييس أصغر (كنماذج السيارات والطائرات والمباني التعليمية)، أو مقاييس أكبر (كنماذج الذرة والجزيء). وتمثل هذه النوعية من النماذج تجريدا للواقع بصورة أقل من الأنماط الأخرى، لذلك فهي تستخدم في الأغراض الوصفية فقط. - النماذج المناظرة أو البديلة وهي نماذج بديلة للواقع مع عدم توافر الشبه الكلي بينهما، كما أنها تستخدم عنصرا معينا أو مادة بديلة أو وسيلة ما لتمثيل عناصر معينة في الواقع، ومن أمثلة هذه النماذج : الرسوم البيانية، والخرائط والأشكال التوضيحية للتنظيمات الإدارية وغيرها، وتعد هذه النماذج أكثر تجريدا للواقع من النماذج الطبيعية القياسية. - النماذج الرمزية (الرياضية) : وتعتمد هذه النماذج على استبدال عناصر النظام الأصلي برموز جبرية أو أعداد تعبر عنها، وتعرف النماذج الرمزية في المجال الإداري بالنماذج الرياضية، حيث تمثل المشكلة في صورة علاقات رياضية أو صورة كمية للنظام محل الدراسة.

281 **modern administration** **إدَارَةٌ حَدِيثَةٌ**

administration moderne

الأساليب التي تتبناها الإدارة لإطلاق الطاقات والإمكانيات الإبداعية للعاملين تحت رئاستها وتسخير هذه الإمكانيات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه ليصنع المستقبل الزاهر للمؤسسة والأفراد، ومن ثم يرتقي بالمجتمعات نحو ما تنشده من الازدهار والرفاهية.

282 **morphological prediction** **تَنَبُّؤٌ مُورْفُولُوجِيٌّ**

prévision morphologique

أحد الأساليب الاستطلاعية في الدراسات المستقبلية الذي يقوم باستطلاع الآفاق المستقبلية المختلفة للظاهرة من خلال تتبعها في واقعها وتسلسلها مع الأخذ في الاعتبار جميع التأثيرات المحيطة ثم النفاذ إلى مستقبلها.

283 **motivation** **دَافِعِيَّةٌ**

motivation

مجموعة العوامل التي تثير الإصرار والحماس والتي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المؤسسة.

N

أَمْنٌ قَوْمِيٌّ 284 **national security**

sécurité nationale

حماية القيم الداخلية من التهديد الخارجي وحفظ كيان الدولة وحقها في البقاء مستندة في ذلك على أسس اقتصادية وحد أدنى من التآلف الأنثروبولوجي وخلفية حضارية قائمة على بناء هرمي للقيم، تبرز القيمة العليا السياسية والتي تستمر خلفها المصلحة القومية للدولة كهدف أعلى يعمل من خلال الإطار النفسي الذي يميز الجماعة والإطار الإستراتيجي الذي يميز الصراع الدولي المعاصر. كذلك حماية حدود الدولة وتخومها، وأراضيها من غزو خارجي أو سيطرة قوى خارجية، ودرء كل ما يهددها بما في ذلك الأحداث السياسية التي قد تجري في مكان بعيد في العالم، بالإضافة إلى بعض المشكلات الملحة في العالم من قبيل عدم الاستقرار المالي والتضخم العالمي والبطالة والخلل البيئي، من خلال مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة في حدود طاقتها للحفاظ على كيانها ومصالحها في الحاضر والمستقبل مع مراعاة التغيرات الدولية. وهناك ثلاثة مستويات للأمن القومي من حيث الهدف تتمثل في: - مستوى البقاء العضوي الذي يمثل محور الأمن ويعني حق البقاء على قيد الحياة بعيدا عن التهديد بالفناء، ويمثل تهديد البقاء العضوي أخطر أشكال التهديد للأمن القومي. - مستوى البقاء السياسي، وهو إطار أوسع من إطار البقاء العضوي، ويكاد يرادف الاستقلال السياسي الذي يرتكز على حق تقرير المصير، والذي يتيح لكل أمة أن تستقل في تدبير أمورها وحكم نفسها في إطار دولة مستقلة تحمل اسمها وتعبر عن شخصيتها الدولية. -المحافظة على مستوى المعيشة بمعايير العصر، وهو ما أصبح يشكل الإطار الأشمل للأمن القومي، فقد بدأت الدول المتقدمة والنامية تدرك ارتباط التنمية الاقتصادية بأمنها القومي، وبات من الضروري أن تضمن التنمية حدا أدنى من الاستقرار والتماسك الاجتماعي داخلها.

285 **needs assessment** **تَقْيِيمُ الحَاجَاتِ**

évaluation des besoins

العملية التي تفرز فيها الحاجة المتمثلة في إيجاد الفجوة بين وضع تربوي قائم ووضع مرغوب فيه، ثم تصنيف هذه الحاجات حسب الأولويات وذلك ضمن مدخلات وعمليات ومخرجات مرتبطة بالنظام المدروس.

286 **negotiation** **تَفَاوُضٌ**

négociation

السعي لإقرار اتفاق متبادل من خلال الحوار. ومن أهم سمات عملية التفاوض الناجحة ربط أهداف التفاوض مع الأهداف العائدة للمؤسسة بما يدعمها ويعزز تحقيقها؛ وبذلك يؤدي التفاوض الناجح إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أنه عامل مهم وحيوي في تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية للعاملين. ويعتبر التفاوض أحد الطرق التربوية التي يمكن الإفادة منها في حل المشاكل التنظيمية داخل المؤسسة أو في علاقاتها الخارجية مع منظمات ومؤسسات أخرى، وهو أداة للحوار يمكن الإفادة منها لكونه وسيلة مؤثرة لحل المشاكل وإزالة العقبات التي تعترض تحقيق المؤسسات لأهدافها وتنفيذ سياساتها وربما يكون أكثر تأثيرًا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل. كما أن تبني الإدارة المدرسية لأسلوب التفاوض الفعال يحقق لها مجموعة من المكاسب التربوية ومن بينها توحيد الرؤية المشتركة في العمل من قبل المعلمين والعاملين في المدرسة، كما يشارك ذلك في تحقيق الأهداف بدرجة عالية ومتقنة وتتضح فائدة هذا الأسلوب التفاوضي التربوي في انعكاسه على جودة المخرجات التعليمية.

287 **network organization** **تَنْظِيمٌ شَبَكِيٌّ**

organisation en réseau

يعد التنظيم الشبكي من أكثر المداخل الحديثة التي تطبق فكرة التنسيق والتعاون الأفقي خارج حدود المؤسسة، ويعني أن تتعاقد المؤسسة من الباطن مع مؤسسات أخرى منفصلة عنها للقيام بالعديد من وظائفها الأساسية، ويتم تنسيق أنشطة تلك المؤسسات من خلال مؤسسة صغيرة تحتل المركز الرئيس، وتعد محورًا مركزيًا

محاطا بشبكة من المتخصصين من الخارج. ويعد من أكثر المتنظمات ملاءمة للمنظمات التي تتصف بيئة العمل فيها بالدينامية، ويضم جهازًا مركزيًا صغيرًا من المديرين التنفيذيين الذين يشرفون على الأعمال التي تؤدى داخل هذا الجهاز، وتنسيق علاقات هذا الجهاز مع المؤسسات الأخرى التي يتم التعاقد معها للقيام بأي أعمال لتنظيم الشبكة، ويعتبر هذا التنظيم ديناميا؛ لأن مكوناته الرئيسة يمكن ترتيبها لمواجهة أي تغييرات تنافسية، وأما ميزته الرئيسة فهي أن باستطاعة كل عضو التركيز على الأنشطة التي يتضمنها، كما أنه يربط الأعضاء بعضهم مع بعض من خلال الأهداف المشتركة وليس السلطة التقليدية، وقد أخذ هذا النوع من التنظيم في الانتشار، ويطلق البعض عليه الشركة الافتراضية ونسيج العنكبوت. وتشير الشركة الافتراضية إلى شبكة مؤقتة من المؤسسات المستقلة التي ترتبط ببعضها بوساطة تقنيات المعلومات، وتجتمع بسرعة للاستفادة من الفرص المتغيرة بسرعة. أما نسيج العنكبوت فهو بمثابة مركز أو تنظيم مركزي، يرتبط بالأعضاء الآخرين بطريقة مشابهة لنسيج العنكبوت، حيث يقوم كل عضو بوظيفة متخصصة وجميع الأعضاء يرتبطون ببعضهم البعض، ويستطيع كل عضو الإسهام في المعرفة والخبرة الكلية للمؤسسة من خلال نسيج العنكبوت.

مُجتَمَعٌ شَبَكِيٌّ للمَعْلُومَاتِ 288 **networked information society**

société de l'information en réseau

مجتمع شبكي ساهمت في تشكيله مجموعة من التكوينات الجديدة منها التطور الهائل لتقانة (تكنولوجيا) المعلومات والاتصالات، واتسم هذا التطور بمرونة وتكامل التقانة (التكنولوجيا) الجديدة. ويستمد مجتمع المعلومات سماته من سمات تكنولوجيا المعلومات ذاتها، والتي تتمثل في الخاصيتين التاليتين :- تراكمية المعلومات، ويتم تجميع المعلومات وتوزيعها على أساس المشاركة ، والاستخدام العام. - يكمن سر التأثير الاجتماعي العميق لتكنولوجيا المعلومات في تركيزها على العمل الذهني (أتمتة الذكاء) وتعميقه، وتجديده، وتطوير النسق الاجتماعي .

مُنَظَّمَاتٌ غَيْرُ حُكُومِيَّةٍ 289 **non-governmental organization**

organisations non-gouvernementales (ONG)

منظمات ينشؤها سكان مجتمع ما، لا تستهدف تحقيق الربح بل تسعى إلى تحقيق

النفع العام وحل مشكلات المجتمع، وتضم مجموعة من الأفراد المتطوعين الذين يسعون إلى تحقيق أهداف واقعية، وتحكمهم مجموعة من اللوائح والقوانين الداخلية بمثابة نظام للمنظمة، ولائحة للعمل وإدارة للحكم، ويجسدها مجلس الإدارة والجمعية العمومية، ولها مصادر للتمويل الخارجي والداخلي الخاص بها، وتتسم إدارتها بالديمقراطية غير السياسية وغير الربحية. ولها ثلاثة أنماط، هي : منظمات محلية، منظمات قومية، ومنظمات دولية.

الْتِزَامٌ مِعْيَارِيٌّ 290 **normative commitment**

engagement normatif

شعور العاملين بالتزامهم بالبقاء داخل المؤسسة.

O

291 **open and distance learning system** **نِظَامُ التَّعَلُّمِ المَفْتُوحِ عَنْ بُعْدٍ**

système d'apprentissage ouverte et à distance

نظام نتج عن دمج مفهومي التعلم المفتوح، والتعلم عن بعد في نموذج واحد أي أن كلاً منهما يكمل الآخر، فمن الصعوبة وجود تعلم مفتوح بدون تقديم بعض عناصر التربية عن بعد، ويمثل هذا النظام إطارًا شاملاً لكل أنماط النظم التي تتناسب مع الخصائص المميزة للتربية عن بعد.

292 **open university** **جَامِعَةٌ مَفْتُوحَةٌ**

université ouverte

شكل من أشكال التعليم العالي تتاح فيه الفرصة لجميع الأفراد للدراسة أيا كانت اهتماماتهم أو سماتهم، وهو نظام لا يتبع الأنظمة الأخرى من الجامعات، ويتسم بالمرونة الكبيرة بالنسبة لمتطلبات الدراسة، فمن حق الطالب أن يدرس في أي وقت يشاء كلما سمحت ظروفه، فقد يسرع أو يبطئ أو يؤجل أو غير ذلك من حقوق تسمح بمواجهة جميع الاحتياجات لجميع الأفراد.

293 **open-book management** **إدَارَةٌ مَفْتُوحَةٌ**

management ouvert

أسلوب إداري يقوم على ربط أهداف العاملين بأهداف مؤسساتهم وتدريبهم على فهم المعلومات المالية ذات العلاقة بالأرباح والمكافآت والتي يتم نشرها في جميع المستويات حتى يمكنهم من اتخاذ أفضل القرارات لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

294 **openness** **انْفِتَاحٌ**

ouverture

حالة ذهنية لدى المدير ينتج عنها سياسة استقبال ما هو جديد عن طريق تنظيم الاتصال عبر قنوات إدارية مدروسة.

سِيَاسَاتٌ إجْرَائِيَّةٌ — 295 **operating policies**

politiques opérationnelles

إرشادات لاتخاذ القرارات تنبع من أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها، وطبيعة التنظيم القائم، وتتميز بأنها وسيلة لإرشاد القائمين بالعمل وتوجيههم إلى أحسن الأساليب في الأداء، مما يحقق درجة عالية من الكفاءة والفعالية ويقلل من الضياع والإسراف في الوقت والجهد والنفقات.

مُقَارَنَةٌ مَرْجِعِيَّةٌ إجْرَائِيَّةٌ — 296 **operational benchmarking**

benchmarking opérationnelle

نمط من المقارنة يركز على الأنشطة الحيوية، وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة، بصرف النظر عن نشاط المؤسسة، مثل مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين مؤسسة صحية وبين فندق. ويعتبر هذا النمط من الأنماط التي تحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي، حيث يتم إدخاله ضمن الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة والتي تتيح فرص التعلم، من خلال التغيير الكامل في ثقافة المؤسسة التقليدية وتوجيهها نحو ثقافة التعلم والابتكار.

خُطَطٌ إجْرَائِيَّةٌ — 297 **Operational plans**

plans opérationnels

خطط تُمثل الأهداف المتوقعة من الوحدات، والأقسام، ومجموعات العمل، والأفراد والأهداف الإجرائية، والتي تتسم بالدقة، وإمكانية قياسها. وتستهدف تيسير إنجاز الوظائف، والوفاء بالمسؤوليات. ويتم تصميم الخطة الإجرائية لدعم الخطة التكتيكية .ويمكن أن تأخذ الخطة الإجرائية أحد النمطين التاليين: خطة للاستخدام مرة واحدة، خطة مستمرة، وتُستخدم الأولى في حالة الأنشطة التي لا تتكرر، مثل إعداد الميزانية لأنها تتنبأ بالموارد، وحجم الدخل، وكيفية تخصيص هذه الموارد لتحقيق أهداف محددة. أما الخطة المستمرة فيتم إعدادها مرة واحدة، وتستمد قيمتها عبر الزمن؛ حيث يتم تحديثها ومراجعتها بصفة دورية.

298 **opportunities** **فُرَصٌ**

opportunités

عناصر داعمة أو أفكار وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي وذلك لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم، ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

299 **organization** **تَنْظِيمٌ**

organisation

تقسيم وتفويض المهام الإدارية من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات على الأفراد لتحمل مسؤولية العمل المحدد وكذلك تحديد العلاقات التي ينبغي أن تكون موجودة بين الوظائف والوحدات. وهو الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة والاستخدام الفعال للموارد البشرية وغير البشرية، ويوفر الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل وهيكلة السلطة واتخاذ القرار، وتنمية علاقات سليمة بين جميع العاملين.

300 **organization for economic co-operation and development (OECD)** **مُنَظَّمَةُ التَّعَاوُنِ وَالتَنْمِيَّةِ فِي المَيْدَانِ الاقْتِصَادِيّ**

organisation de coopération et de développement économique

منظمة تضم بشكل رئيسي الدول المتقدمة في أمريكا الشمالية وأوروبا ومنطقة المحيط الهادئ، الملتزمة بالحكم الديمقراطي واقتصاد السوق. وقد أنشئت في عام 1948 باسم منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي، للمساعدة في إدارة خطة (مارشال) لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية.

301 **organization mission** **رِسَالَةُ المُنَظَّمَةِ**

mission organisationnelle

الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وتهدف إلى بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. وتتضمن رسالة المنظمة الأبعاد التالية : - تمثل الرسالة

الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى. - تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف. - توجه الرسالة جميع الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة. - يتم التعبير عن المنظمة بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

302 **organizational behavior** سُلُوكٌ تَنْظِيمِيٌّ

comportement organisationnel

سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتتم دراسة هذا السلوك باعتبار المؤسسات تتكون من تجمعات إنسانية، ويتأثر سلوك الأفراد بعوامل متشابكة ومتداخلة تجعلهم يتخذون سلوكا معينا.

303 **organizational change** تَغْيِيرٌ تَنْظِيمِيٌّ

changement organisationnel

التغيير الجوهري المقصود والموجه والمخطط الذي يتناول هيكل التنظيم الرأسي والجوانب السلوكية والتقانية (التكنولوجية) في بعض قطاعات التنظيم أو كله، فغالبًا ما يستتبع التغيير في مجال معين بالتنظيم، تغييرًا أو أكثر في مجالات أخرى. فهو يسعى لتحقيق التكييف البيئي، وزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. وهناك ثلاث قوى تدفع المنظمات للتغيير وهي: - قوى خارجية : حيث يأتي التغيير نتيجة لعوامل خارج المنظمة، - قوى داخلية : حيث ترى الإدارة العليا للمنظمة أن هناك حاجة للتغيير، - قوة دفع مبادرة : حيث إن هناك تحديات مستقبلية يجب التعامل معها بشكل إستراتيجي.

304 **organizational citizenship behaviors** سُلُوكِيَّاتُ الْمُوَاطَنَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ

comportements de citoyenneté organisationnelle

سلوكيات اختيارية أو تطوعية تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسة ولا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي، ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي،

وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل، أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعًا، أو من خلال الامتناع تطوعًا عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.

مُنَاخٌ تَنْظِيمِيٌّ 305 **organizational climate**

climat organisationnel

مجموعة من الخواص المرتبطة ببيئة العمل والتي توضح أسلوب الإدارة السائد في المؤسسة والطريقة التي يعمل بها المديرون والموظفون معًا والتي تظهر من خلال : – مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة، – درجة الالتزام بين أعضاء التنظيم، ومدى تحفيز التخطيط والابتكار، – طريقة حل المنازعات أو الاختلافات في الرأي، – فعالية الاتصالات، – مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات، – المدى الذي تعتمد فيه المؤسسة على الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.

الْتِزَامٌ تَنْظِيمِيٌّ 306 **organizational commitment**

engagement organisationnel

القوة النسبية لتوحد الفرد مع المنظمة ودرجة انغماسه فيها، ويتحقق ذلك من خلال الإيمان بقيم وأهداف المنظمة، وكذلك الرغبة في أن يكون الفرد عضوا من أعضائها، وامتلاكه الرغبة لبذل قصار جهده في تحقيق أهدافها.

اتِّصَالٌ تَنْظِيمِيٌّ 307 **organizational communication**

communication organisationnelle

الاتصال الذي يتم اعتماده من قبل الإدارة لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

صِرَاعٌ تَنْظِيمِيٌّ 308 **organizational conflict**

conflit organisationnel

العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعوق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته.

ثَقَافَةٌ تَنْظِيمِيَّةٌ 309 **organizational culture**

culture organisationnelle

مجموعة القيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد العاملون في المؤسسة التعليمية ويشتركون فيها، الأمر الذي يصبغ المؤسسة التعليمية بنوعية تلك القيم، ويميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وذلك فيما يتعلق بممارساتها الإدارية المتعددة، ويُكسبها سمعة تتميز بها، وتُعرف بها لدى العاملين فيها والمتعاملين معها.

تَطْوِيرٌ تَنْظِيمِيٌّ 310 **organizational development**

développement organisationnel

التغيير المخطط على نطاق المؤسسة بأكملها وتتم إدارته من أعلى المستويات لتحقيق أهدافها ورفع كفاءتها وفعاليتها من خلال تدخل مدروس من الإدارة يعتمده على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصورة جماعية وباستخدام المعارف والعلوم السلوكية.

فَعَّالِيَّةٌ تَنْظِيمِيَّةٌ 311 **organizational effectiveness**

efficacité organisationnelle

قدرة المؤسسة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية (الداخلية والخارجية) المتاحة لها، والاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة (الإيجابية والسلبية) في تحقيق أهدافها المحددة سلفا بفعالية.

تَمْكِينٌ تَنْظِيمِيٌّ 312 **organizational empowerment**

habilitation organisationnelle

عملية تعزيز لقدرات العاملين لكي تتوفر لديهم القدرة على الإبداع، وحرية التصرف، والتقدير، وإصدار الأحكام والقرارات في القضايا التي تواجههم في واقع عملهم المؤسسي والمهام التي يقومون بها.

313 organizational excellence **تَمَيُّزٌ تَنْظِيمِيٌّ**

excellence organisationnelle

عملية مستمرة تستهدف التعرف على إنجازات المنظمات في تحقيق الجودة وأداء الأعمال المتميزة عن طريق التركيز على رضا العملاء والقيادة والتخطيط واستثمار رأس المال البشري وضمان جودة الخدمات والمنتجات وتحقيق النتائج للوصول إلى ميزة تنافسية وتحقيق قيمة عالية. وبصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

314 organizational health **صِحَّةٌ تَنْظِيمِيَّةٌ**

santé organisationnelle

مدخل إستراتيجي شامل ومتكامل لجعل الإنتاجية التنظيمية ورخاء الموظفين على أكمل وجه، وذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة والمحافظة على بيئة العمل والموظفين والتعامل بكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وتشمل الصحة التنظيمية ثقافة المنظمة وكل النواحي التي تجعلها منظمات منضبطة مثل القيادة، والمرونة، والمكافآت، وأساليب صنع القرار، واتزان حياة العمل وغيرها.

315 organizational identification **تَوَحُّدٌ تَنْظِيمِيٌّ**

identification organisationnelle

ارتباط أعضاء المنظمة مع منظمتهم باعتناقهم لأهدافها وبالقيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية السائدة بها، الأمر الذي يعد أحد أهم أسباب تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة والفعالية.

316 organizational innovation **ابْتِكَارٌ تَنْظِيمِيٌّ**

innovation organisationnelle

الطريقة التي توظفها مؤسسات الأعمال للتكيف مع المتغيرات البيئية بهدف تحقيق مزايا تنافسية في مجال عملها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة، أو تطوير تقانة (تكنولوجيا) جديدة، أو إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى بما يساعد على إيجاد شيء جديد.

317 organizational intelligence **ذَكَاءٌ تَنْظِيمِيٌّ**

intelligence organisationnelle

عملية جمع ومعالجة وتفسير ونشر المعلومات الضرورية لصنع القرار ويتم الاعتماد في ذلك بشكل أساسي على الأفراد ذوي الخبرة المتخصصة والخبراء الذين يشكلون رأس المال الفكري للمنظمة، وقدرة المنظمة على خلق المعرفة واستخدامها من أجل دعم التكيف مع بيئتها، وعلى اكتساب وتعلم معرفة جديدة وتطبيقها في المواقف التي تواجهها المنظمة في بيئتها التنافسية، والانفتاح على عالمها الخارجي لاستغلال المعلومات المكتسبة من بيئتها المحيطة. ويتضمن الذكاء التنظيمي عدة جوانب منها: القدرة على بناء المعرفة من المعلومات المتاحة لدعم التعلم والتكيف على المستوى التنظيمي، والاستفادة من رأس المال الفكري بما يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف والرسالة.

مَعْرِفَةٌ تَنْظِيمِيَّةٌ 318 **organizational knowledge**

connaissance organisationnelle

كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتكون من المخزون الفردي والجماعي للمعرفة المتاحة للمؤسسة لتنجز أعمالها بنجاح.

تَعَلُّمٌ تَنْظِيمِيٌّ 319 **organizational learning**

apprentissage organisationnel

العمليات التي تحدث داخل المؤسسة للمحافظة عليها أو تطوير الأداء المبني على الخبرة، وتتضمن هذه العمليات اكتساب المعرفة، والمشاركة بالمعرفة، والاستفادة بالمعرفة أي تكامل التعلم إلى الحد الذي يفهم - من خلاله-ما هو متاح فهمًا جيدًا، ومن ثم إمكانية تعميم هذه المعرفة في مواقف جديدة. ويستخدم مفهوم التعلم التنظيمي للتعبير عن التغيير الناجح في المدارس، والقائم على المناقشات المنفتحة، والمستمرة بشأن القضايا والمشكلات المدرسية كافة والتي تزيد بدورها من التزام الأفراد بأهداف المجموعة، وإدراكهم للاعتماد المتبادل بين عناصر النظام، كما يظهر التعلم التنظيمي نتيجة لتوفر ثقافة تنظيمية تدعم التفاعل المستمر أثناء جهود التغيير لتحقيق التعلم الجمعي وإيجاد معنى مشترك. ويتوفر لدى الأفراد في

مؤسسات التعلم شعور مرتفع بالكفاءة الذاتية وكفاءة الآخرين، والقدرة على تغيير البيئة، وتحمل المسؤولية الجمعية عن العمليات والتحسين المدرسي، كما تتسم مؤسسات التعلم بالاتصال والتفاعل الجماعي المنتج، والتفكير التأملي الناقد، وإيمان أعضائها بقدرة الآخرين على التعلم، والتأثير في البيئة المحيطة بهم وليس مجرد التأثر بها.

تَنْشِئَةٌ تَنْظِيمِيَّةٌ 320 **organizational socialization**

socialisation organisationnelle

العملية التي يكتسب خلالها الأفراد القيم والاتجاهات والمعايير والمعرفة والمهارات الضرورية لمنظمة معينة باعتبارها مجتمع له ثقافة متميزة، وتؤمن للشخص المهارات الوظيفية المطلوبة، واكتساب المستوى الضروري من الفهم التنظيمي، وتحقيق التفاعل الاجتماعي الداعم من الزملاء، وقبول الطرق التي تضعها منظمة ما. وهي العملية التي من خلالها يتأقلم أعضاء المؤسسة الجدد من الخارج إلى الداخل بصورة متكاملة وفعالة، وتحدث عندما يعبر الشخص الحدود التنظيمية سواء كان عبورا خارجيا "أي بين المنظمات"، أو عبورا داخليا "بين مستويات الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة.

عَمَلِيَةُ بِنَاءِ الإِسْتِرَاتِيجِيَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ 321 **organizational strategy construction process**

processus de construction de la stratégie institutionnelle

عملية لبناء الإستراتيجية وتطبيقها تتكون من ثلاث خطوات متكاملة هي : التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية والتطبيق الإستراتيجي ويستهدف التفكير الإستراتيجي تحديد الاختيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، ويلي ذلك صناعة القرار بشأن الاتفاق على أي اختيارات تتم دراستها لمعرفة مدى ملائمتها للمؤسسة، وإمكانية تطبيقها، وفي الخطوة الأخيرة يتم تطبيق الاختيار الأمثل.

هَيْكَلٌ تَنْظِيمِيٌّ 322 **organizational structure**

structure organisationnelle

الإطار الذي يوضح الأدوار والمسؤوليات ويتضمن تحديد الواجبات والاختصاصات،

وتجميع الواجبات بدورها في وظائف والعلاقات التنظيمية، وكذلك الأقسام والوحدات الإدارية وكيفية الربط بينها. ويؤسس الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم على فلسفة إدارية مستقاة من النظم الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع، وتهدف هذه الفلسفة إلى التحكم في النظام الإداري للتعليم وتحديد مساراته وتوجيه مجالات عمله بما يحقق أهدافه وأهداف المجتمع. وعادة ما تكون هذه الفلسفة أساسا لكل من التقسيم الإداري والتنظيمي للتعليم، وتقسيم السلطات وتوزيع المسؤوليات بين مستوياته الإدارية وأفراده، وتحديد مراكز اتخاذ القرار التربوي، وتحديد أنماط السلوك الإداري المتوقعة من المسؤولين في المواقع المختلفة للعمل التربوي.

هَيْكَلُ (ال..) التَّنْظِيمِيُّ لإدَارَةِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ 323 **organizational structure of human resources management**

structure organisationnelle de la gestion des ressources humaines

الهيكل الذي يوضع لتحقيق أهداف ومهمة إدارة الموارد البشرية، ويوضح اختصاصات كل وحدة تنظيمية فيها ويحدد مجالات التنسيق والتكامل بينها، ويراعي القدرات المتوفرة لدى موظفيها وإمكانية تطويرها وتنميتها.

دَعْمٌ تَنْظِيمِيٌّ 324 **organizational support**

soutien organisationnel

المعتقدات الشاملة التي يطورها الأفراد عن مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برفاهيتهم واستماعها لشكواهم، ومساعدتها لهم في حل مشاكلهم ومعاملتهم بعدل. وهناك نوعان من الدعم : - دعم أدائي ويشتمل على جوانب الدعم التالية : دعم مادي ويتم من خلال توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لإنجاز العمل، - دعم تمويلي : مثل توفير المكافآت التي تعتمد على الاستحقاق والجدارة، - دعم معرفي : مثل توفير التدريب، وتوضيح كيفية أداء المهام. - دعم عاطفي : ويتم من خلال تدعيم الأفراد بعضهم لبعض من أجل تهيئة مشاعر إيجابية في مكان العمل، والتشجيع على إنجاز العمل.

شَفَافِيَّةٌ تَنْظِيمِيَّةٌ 325 **organizational transparency**

transparence organisationnelle

القدرة على الحصول على المعلومات خاصة تلك المتعلقة بممارسات المنظمة، وهناك أبعاد ثلاثة لمفهوم الشفافية تتسم فيما بينها بالتكامل والارتباط. وتحتاج المنظمات لتفعيل هذه الأبعاد معًا، لبناء الثقة مع الأطراف المعنية أو الحفاظ عليها أو استعادتها، وهي : الشفافية المعلوماتية : أي إتاحة المعلومات المهمة سواء الإيجابية أو السلبية عن المنظمة وعن أدائها بوضوح ودقة وفي الوقت المناسب. - الشفافية التشاركية أي مشاركة الأطراف المعنية في تحديد المعلومات التي يريدونها والمفيدة بالنسبة لهم، وتبادلها مما يجعل الأطراف المعنية قادرة على اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص علاقتهم بالمنظمة. - الشفافية المرتبطة بالمساءلة الموضوعية عن أنشطة المنظمة وسياساتها ووضع تقارير لذلك.

ثِقَةٌ تَنْظِيمِيَّةٌ 326 **organizational trust**

confiance organisationnelle

التوقعات الإيجابية لدى الأفراد بشأن نيات أعضاء المنظمة وسلوكياتهم، والتي تتشكل على أساس الفهم للأدوار التنظيمية، والعلاقات، والخبرات، والاعتماد المتبادل فيما بينهم.

قِيَمٌ تَنْظِيمِيَّةٌ 327 **organizational values**

valeurs organisationnelles

مجموعة معينة من الاعتقادات أو المفاهيم والقيم التي تمثل في مكان وبيئة العمل، والتي يتوقع أن يلتزم بها كل فرد داخل المنظمة من خلال المديرين والإداريين والمشرفين العاملين في المنظمة أو من في حكمهم. بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...إلخ.

P

328 **participative leadership** **قِيَادَةٌ تَشَارُكِيَّةٌ**

leadership participatif

نمط قيادي تتجلى فيه الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف، والتركيز على تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في المواقف بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية الجماعية معهم. وتقوم القيادة التشاركية على فكرة رئيسية هي التأثير في الأفراد داخل المؤسسة التعليمية في تقدير شؤون العمل، وكذلك الأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم مما يشعرهم بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون، بما ييسر من مهمة أو دور القائد التشاركي ويجعله أكثر فعالية في الوقت نفسه.

329 **partnership** **شَرَاكَةٌ**

partenariat

المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين الأطراف المعنية بصياغة الأهداف والغايات؛ لذا فهي علاقة عمل بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض، والاشتراك في تبادل المعلومات وتحمل المسؤوليات واكتساب المهارات وصناعة واتخاذ القرارات والمساءلة. وهي أيضا تضافر جهود الحكومة مع القطاع الخاص والأهلي والقطاع الخيري على المستوى القومي أو الإقليمي في مواجهة مشكلة ما من خلال اتصال فعال للوصول إلى اتفاق وتعاون وصياغة مقبولة لهذه الشراكة.

330 **perception** **إِدْرَاكٌ**

perception

عملية ذهنية ومعرفية تساعد على تفسير وفهم البيئة المحيطة.

331 **performance** **أدَاءٌ**

performance

سلوك يتسم بالمهارة في مجال معين، استنادا إلى خلفية معرفية وقيمة معينة لدى الفرد، ويتطلب قدرا مناسبا من التدريب والاستعداد حتى يصل الفرد إلى مرحلة التمكن أو الكفاءة، مما يقتضي ضرورة سيطرة الفرد على الأدوات والأساليب والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء، في ضوء ما تفتضيه وظيفته من أهداف وغايات.

332 **performance development** **تَطْوِيرُ الأدَاءِ**

développement de la performance

الجهود المبذولة لمساعدة العاملين على الاستعداد للمستقبل، ويتم ذلك من خلال التعليم الرسمي، والخبرة الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية، وسمات الشخصية.

333 **performance continuous** **تَحْسِينٌ مُسْتَمِرٌ للأدَاءِ**

amélioration continue de la performance

المبادرات المبذولة من قبل كل فرد بالمدرسة على التفكير والبحث المستمر عن طرائق جديدة لأداء أعمالهم وتقديم خدماتهم بشكل أفضل، من خلال الجمع المستمر للمعلومات عن الأداء والتحليل المستمر لتشخيص المشكلات التي تعوق، وجوانبه التي تحتاج لتحسين، وتقديم اقتراحات بشأن هذا التحسين، وتنفيذ هذه الاقتراحات، الأمر الذي يؤدي بمرور الوقت إلى تطوير أداء الأفراد المهني، وتحسين أداء المدرسة ككل.

334 **performance evaluation** **تَقْوِيمُ الأدَاءِ**

évaluation de la performance

عملية منظمة لجمع المعلومات، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيفية رفع كفاءة أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في

المستقبل.

335 performance management **إِدَارَةُ الأَدَاءِ**

management de la performance

جهود المؤسسات المختلفة التي تهدف إلى تخطيط جهود وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه. من خلال نظام يتم بموجبه تركيز المديرين على أهداف التنظيم، بتشكيل أسلوب أدائهم، حتى يساهم بطريقة منظمة في نجاح المؤسسة.

336 PERT style **أسْلُوبُ بِيرت**

style de pert

أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج، وينتمي هذا الأسلوب إلى أساليب بحوث العمليات ويقوم على منطق تقسيم المشروع إلى عدد من الأنشطة المستقلة والتي تتم في تتابع معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع كله مع وضع تصور زمني ومنطقي للنشاطات دون حساب لعامل التكلفة في بادئ الأمر.

337 phenomenology **عِلْمُ الظَّوَاهِرِ**

phénoménologie

علم وصف الظواهر الشعورية، ويستهدف دراسة ماهيات الظواهر لا ظاهرياتها؛ أي دراسة هذه الماهيات كما تظهر للوعي وفي خبرة الذات، لأن هذه الظواهر ليست ما يظهر لنا من الأشياء ويظهر للوعي في أساليب متنوعة، ودراسة معنى الخبرة الإنسانية، ووصف واقع الحياة الإنسانية في سياقها الذي يمتد ليتسع للأبعاد الوجدانية، والتاريخية، والمهنية،... والتي تُمثل ركائز مهمة لبناء المعنى. كما يهتم بالبحث الكيفي للسلوك الإنساني، وخبرات الواقع الحياتي، وفهم المعاني التي تحملها ظاهرة ما للأفراد أو المجموعات. ويؤكد علم الظواهر على ضرورة تجرد الباحثين من خبراتهم، وأفكارهم المسبقة عن الظاهرة موضع الدراسة حتى لا تُلقي بظلالها على عملية الوصف والتفسير. وتتم عملية التجرد هذه من خلال تفسير الباحث لأسس دراسته، وتحديد الافتراضات المسبقة عن الظاهرة موضع الاهتمام . وتُعد المقابلات الشخصية المتعمقة من أهم إستراتجيات جمع البيانات من الأفراد للتوصل إلى

خبراتهم وللمعاني المرتبطة بها. وتنطوي مرحلة تحليل البيانات على أربع خطوات، هي : - التوصل لمعنى الظاهرة في كليتها من خلال قراءة المُدونات عدة مرات، والاستماع إلى التسجيلات الصوتية للمقابلات الشخصية. - تصنيف البيانات المُستخلصة من المقابلات الشخصية إلى وحدات معنى، من خلال تحديث المقولات المرتبطة بالظاهرة. - يحول الباحث لغة المشاركين إلى لغة بحثية مرتبطة بمجال البحث. ثم - يحلل الباحث وحدات المعنى، ويُعيد تركيبها في مقولات مُتسقة متكاملة تعبر عن بنية الظاهرة. ويتم التوصل إلى وحدات المعنى من خلال تحديد المقولات المرتبطة بالظاهرة.

338 **plan** خُطَّةٌ

plan

طريقة للعمل من أجل تحقيق هدف ما تتضمن سلسلة من الإجراءات أو الخطوات للعمل المراد القيام به. وهناك أربعة أنماط من الخطط لتحقيق الأهداف المؤسسية: - الخطط الإجرائية، - الخطط التكتيكية، - الخطط الإستراتيجية وخطط الاحتمالات (الطوارئ).

339 **planning** تَخْطِيطٌ

planification

تتابع مستمر ومتداخل لمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يستخدمها المخططون لتحديد أهم الحاجات والغايات والإشكاليات، ثم ترجمة الغايات إلى أهداف عامة وخاصة تفصيلية، يتلو ذلك وضع مجموعة من الإجراءات البديلة لتحقيق الأهداف الخاصة، وتحديد التكلفة والعائد لكل بديل واختيار الإجراء الأمثل، وأخيرا تأتي عملية ترجمة الخطة إلى مشروعات.

340 **planning strategic in education** تَخْطِيطُ (ال..) الإسْتِرَاتِيجِيُّ فِي التَّرْبِيَّةِ

planification stratégique dans l'enseignement

تخطيط يرتكز على استشراف آفاق المستقبليات التربوية المحتملة والممكنة، والاستعداد لمواجهتها برصد وتحديد الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، أو تصميم

الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ. ويعتمد التخطيط على منهج دينامي، وأسلوب علمي يجري وفقا لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية، ويتجه ببصره إلى المستقبل في احتمالاته وصوره المتعددة، حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق أهدافه، كما يتجه إلى رصد الإمكانات التعليمية، والمادية، والبشرية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها، ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات، حتى يتمكن من وضع مجموعة من البدائل أو الخيارات الواضحة والممكنة في صيغة خطط إستراتيجية وإجرائية وتنفيذية واحتياطية توضع أمام متخذي القرارات، مع بيان مزاياها وعيوبها لاتخاذ القرار المناسب. ويمر بثلاث مراحل متتابعة، هي : - مرحلة إعدادية أو (تجهيزية) لإعداد وصياغة الخطط، وتتضمن : - تحديد الغايات الإستراتيجية للتعليم، - التحليل المُتعمق للبيئات التعليمية والمجتمعية، - تحديد الأهداف التفصيلية للتعليم وفق الافتراضات التخطيطية عن المستقبل؛ - مراجعة أطر خطط التعليم وإستراتيجياته. - إقرار الخطة الإستراتيجية. - إعداد الخطط التنفيذية والاحتياطية؛ - تمويل الخطط الموضوعة وإعداد موازنتها؛ - مرحلة العمليات التنفيذية للخطة؛ - مرحلة المتابعة والتقويم لتنفيذ الخطط المُتفق عليها.

341 Plausible futures **مُسْتَقْبَلِيَّاتٌ جَدِيرَةٌ بِالتَّصْدِيقِ**

avenirs plausibles

المستقبليات الأكثر احتمالا في الحدوث على أساس استنادها إلى المعرفة الحالية، والعلم بالكيفية التي يُمكن أن تحدث بها الأمور بقدر كبير، ويأخذ هذا النمط مساحة أقل من المستقبليات الممكنة ويمثل الإجابة عن التساؤل التالي: ما الذي يُمكن أن يحدث؟

342 policy **سِيَاسَةٌ**

politique

مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة لكي تستهدي بها المستويات الوسطى والدنيا عند وضع خططها ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي، فهي الإطار الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات، ويدور في فلكه النشاط في جميع مستويات الإدارة في انسجام وتوافق

وصولا إلى الأهداف المنشودة، ومن صفاتها الثبات النسبي ولو أنها تعدل إذا تقدمت أو تخلفت أو أصبحت غير قابلة للتطبيق. ومن أهم ما تحققه السياسة للمؤسسة: الاقتصاد في الجهد والوقت، والإسراع في تحقيق الأهداف، والمعاونة في وضع الخطط الفرعية، وربط الوحدات داخل المؤسسة بعضها مع بعض، وتكوين صورة ذهنية طيبة للمؤسسة.

343 policy of human resources **سِيَاسَةُ إِدَارَةِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ**

politique de gestion des ressources humaines

ترجمة لفلسفة المؤسسة وأسلوبها في إدارة مواردها البشرية، وهي تحدد توجهاتها والمقاصد الرئيسة والمبادئ والأهداف البعيدة التي تتبناها الإدارة بشأن موظفيها، كما تسهل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

344 possible futures **مُسْتَقْبَلِيَّاتٌ مُمْكِنَةٌ**

avenirs possibles

نمط من المستقبليات يشتمل على كل أنماط المستقبليات التي يُمكن أن يتم تخيلها؛ أي تلك المستقبليات التي يمكن أن تتحقق، مهما كانت غير مقنعة، أو بعيدة المنال، أو يُمكن أن تحدث بعد فترة طويلة نسبيًا، وتعتمد هذه المستقبليات على معلومات جزئية عن المستقبل، حيث لا تتوافر كل المعلومات. ويمثل هذا النمط من المستقبليات الإجابة عن التساؤل التالي: ما الذي يمكن أن يحدث؟، وتعتمد الإجابة عن هذا التساؤل على المعلومات الجديدة التي يمكن الحصول عليها مستقبلاً.

345 potential futures **مُسْتَقْبَلِيَّاتٌ مُحْتَمَلَةٌ**

avenirs potentiels

نمط من المستقبليات يؤثر في كل أنواع المستقبليات المحتملة، بما في ذلك المستقبليات التي لم يتم تخيلها، نظرا لعدم توافر كل الحقائق عن المستقبل، وأخطاء التخيل، لأن المستقبل غير محدد، وينطوي على مجال عريض من المستقبليات البديلة. ففي علم الفيزياء النسبية مثلا، يوجد خارج مخروط الضوء مساحة غير معلومة لكن يمكن معرفتها في إطار زمني مستقبلي، وذلك نظرا لقوانين

سرعة الضوء، وبالمثل توجد مستقبليات خارج حدود التخيل، ومن ثم خارج حدود مخروط المستقبليات، وتُعد هذه المنطقة مجالا مظلما غير معلوم، وبالتالي يُمثل المخروط الضوء الذي يُنير الطريق.

تعصُّبٌ 346 **prejudice**

préjudice

اتجاهات سلبية وشعور الفرد بكراهية مبنية على تعميم خاطئ قد يوجه نحو جماعة معينة أو أفراد معينين لأنهم أعضاء في هذه الجماعة. سواء كانت هذه الجماعة على أساس ديني أو سياسي، أو أنها تنتمي إلى طبقة اجتماعية معينة أو لكونها تتسم بخصائص معينة.

تَكْلِفَةٌ وِقَائِيَّةٌ 347 **prevention cost**

coût de prévention

التكلفة اللازمة للتأكد من أن جميع الأنشطة سيتم تنفيذها من المرة الأولى وبدون أخطاء، وتشمل التكاليف التالية:- كتابة إجراءات العمل. - تدريب وتعليم العاملين بحيث تمكنهم من أداء الأعمال المكلفين بها. - صيانة المعدات ومعايرة أجهزة الاختبار.- تخطيط ورقابة العمليات. - أنشطة المراجعة.

مَبْدَأٌ 348 **principle**

principe

قاعدة لفعل معين أو حدث ما مقبولة ومعترف بها.

كُلْفَةٌ خَاصَةٌ 349 **private cost**

coût privé

جميع النفقات والخسائر التي يتحملها الفرد أو عائلته نتيجة التحاقه بالتعليم الجامعي وهي: الرسوم الجامعية، وكلفة الفرصة الضائعة، ونفقات الجيب (مسكن، ومأكل، وملبس، ومواصلات، وأي مصاريف أخرى)، والتي سوف تحسب من خلال إجابة الخريج عن استبانة حساب الكلفة المستخدمة في هذه الدراسة .

350 Probable futures — مُسْتَقْبَلِيَّاتٌ أَكْثَرُ احْتِمَالاً فِي الحُدُوثِ

avenirs probables

نمط من المستقبليات يرجع ارتفاع نسبة حدوثها إلى استنادها إلى فكرة أن الاتجاهات الحالية ستستمر بنفس النمط مستقبلا، وأن المستقبل سيكون امتدادا خطيا للحاضر، الذي يُمثل بدوره متصلا للماضي. ولا يعني هذا أن الاتجاهات تظل ثابتة نسبيا عبر فترة زمنية طويلة، ولكن بطبيعة الحال تحدث تغييرات فجائية. ويمثل هذا النمط من المستقبليات الإجابة عن التساؤل التالي: ما الأكثر احتمالا أن يحدث على أساس الاتجاهات الحالية ؟.

351 problem — مُشْكِلَةٌ

problème

حالة تتسم بتعقد وتشابك أطرافها، وقد تتسبب في حدوث عدد من الوقائع (الأحداث) غير المرغوب فيها، أو في حدوث أزمة خاصة إذا بلغت درجة عالية من تعقد وتشابك عناصرها، أو لم يتم التعرف عليها وتشخيص أسبابها، ومحاولة التعامل معها، أو مواجهتها في وقت مبكر ومناسب، وذلك بتنظيم الجهود والاستخدام الجيد للإمكانيات، وتحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها وحلها قبل أن يستفحل أمرها، خاصة وأنه يمكن أن يتوافر الوقت المناسب الذي قد يمتد لأيام أو أسابيع أو حتى شهور لحلها وفقا لطبيعتها. ولا تعد المشكلة شيئا سلبيا بشكل مطلق، لأنها قد تكون أحد العوامل الهامة الدافعة للإصلاح، والتطوير، والابتكار، حيث إن مواجهة المشكلات بموضوعية، وشجاعة يطور قدرة الأفراد، والمؤسسات، والمجتمع، على الأداء الأفضل والصحيح خاصة وأن المشكلة قد تشير إلى أساليب وممارسات غير صحيحة قد تم استخدامها في فترة أو فترات سابقة، قد تكون أسهمت في وجودها.

352 procedural justice — عَدَالَةٌ إجْرَائِيَّةٌ

justice procédurale

قضايا العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات أو النتائج في

المؤسسة التعليمية، ومشاركة المعلمين في صناعة القرارات التي تؤثر في توزيع المكافآت بحيث تقدم المؤسسة التعليمية الضمانات الكافية للإجابة عن تساؤلات المعلمين وتقليل مخاوفهم بشأن الممارسات الصادرة عنها، ويؤدي حرص المؤسسة على تحقيق العدالة الإجرائية إلى تصميم النظم والطرق الكفيلة بالحصول على أصوات العاملين كافة ومنحهم القدرة على اختيار اللجان وبرامج المقترحات، وبرامج الإدارة بالمشاركة، وسياسة الباب المفتوح، وندوات الحوار مع أعضاء الإدارة العليا.

عَمَلِيَّةٌ 353 **process**

processus

تتابع مستمر ومتداخل لمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تُستخدم لتفسير أسباب، واستمرارية، ومخرجات بعض الظواهر، والظاهرة التي يتم تفسيرها في هذا السياق هي ظاهرة التغيير المؤسسي المُخطط.

مَقْدِرَةُ العَمَلِيَّاتِ 354 **process capability**

capacité du processus

حجم التباين فيما يتصل بمواصفات المنتج أو الخدمة وعندما تتم عملية مقارنة مدى فعالية العملية بحدود المواصفات، نحصل عادة على أحد المواقف الثلاثة التالية : - عملية مرتفعة الفعالية : تتسم باتساق مدى العملية مع مدى التوصيف؛ حيث يوجد احتمال ضئيل لوجود أداء غير مقبول. - عملية ذات فعالية محدودة للغاية : تتسم بتساوي مدى العملية مع مدى المواصفات تقريبا. - عملية ليست ذات فعالية : يتجاوز مدى هذه العملية حدود التوصيف في هذه الحالة، وبالتالي لا تلبي المواصفات المطلوبة مما يؤدي إلى تكرار حدوث الأداء غير المقبول.

كِفَايَةُ مُدِيرِ المَدْرَسَةِ المِهْنِيَّةِ 355 **professional competence of school**

compétence professionnelle du directeur de l'école

قدرة مركبة من مكونات معرفية ومهارية ووجدانية تؤثر في الأداء الكلي للفرد في موقف معين، وفي مجال محدد، طبقًا لشروط معينة يمكن ترجمتها إلى أهداف سلوكية تحدد بمستوى يكفي للإنجاز، وقابل للملاحظة والقياس والتفسير في ضوء

محك عام للاتفاق. تضمن قدرة مدير المدرسة على أداء مهامه بمستوى عال من المهارة والإتقان تحقيق القدر الأكبر من النتائج المتوقعة منه في مجال العمل المرتبط بمهنته.

356 **professional development** **تَنْمِيَّةٌ مِهْنِيَّةٌ**

développement professionnel

أهداف مخططة طويلة الأجل وعمل مطور ومستمر يركز كل الجهود في المدرسة على الإنجاز الأكاديمي للطالب من خلال تدعيم الممارسات وتدريب الفريق المدرسي على حل المشكلات والتطوير والتحسين المستمر.

357 **professional development of faculty staff members** **تَنْمِيَّةٌ مِهْنِيَّةٌ لأَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ**

perfectionnement professionnel des membres de la faculté

عملية منظمة ومدروسة لبناء مهارات مهنية وأكاديمية وإدارية وشخصية جديدة يتطلبها مجال عمل أعضاء هيئة التدريس، لتجديد ما لديهم من معارف ومهارات وإثرائها للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مزيد من النمو.

358 **project** **مَشْرُوعٌ**

projet

عملية أو نشاط مقيد بزمن (لكل مشروع تاريخ بداية ونهاية) تقوم به مجموعة من الأفراد مرة واحدة، يعملون جنباً إلى جنب من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.

359 **project management** **إدَارَةُ المَشْرُوعِ**

gestion de projet

فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنظيمها خلال فترة إجراء المشروع، بالاستعانة بالتقانة (التكنولوجيات) الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.

360 project organization **تَنْظِيمُ المَشْرُوعِ**

organisation du projet

نمط تنظيمي، يجري فيه تجميع موظفين يمثلون عدة تخصصات متكاملة من وحداتهم التنظيمية الأصلية الدائمة (أقسام وإدارات) في فريق عمل مؤقت لإنجاز مهمة، وبانتهاء المشروع يعاد تخصيص العاملين من قبل وحداتهم التنظيمية على مشروع آخر، فالتصميم التنظيمي هنا مؤقت، لكنه مرن للغاية فالاختصاصيون يدخلون إلى المشروع ويخرجون منه في توقيتات محددة ووفقًا لجداول التنفيذ، وهكذا يمكن استخدام فرق مدد قصيرة لإنجاز مهام متعددة، وعند الانتهاء من المشروع تعود كل مجموعة من الموظفين إلى إدارتها الوظيفية القائمة، ويكون هذا التصميم مناسبًا، لاسيما عند الحاجة لإنجاز مشروعات معقدة أو على مستوى تقاني (تكنولوجي) عال. ويمكن الاستفادة من تنظيم المشروع بالمؤسسات التعليمية، حيث يوجد العديد من المشروعات التي ينبغي القيام بها، والتي تتفاوت في درجة أهميتها، والتي تتطلب قدرًا أكبر من الجهود لتنفيذها في فترة زمنية معينة باتباع مدخل جديد في أداء العمل وإدارة الموارد، والتي يحققها هذا النوع من الهياكل الذي يتميز بوجود العلاقات الجانبية والأفقية بجانب العلاقات الرأسية.

361 prospective methodologies **مَنْهَجِيَّاتُ الاسْتِشْرَافِ**

méthodologies prospectives

منهجيات للاستشراف تتضمن أربعة مستويات، ولكل مستوى منها سؤال يحاول ذلك المستوى الإجابة عنه وهي : - المدخلات: ماذا يحدث ؟ - التحليل : ماذا يبدو أنه يحدث؟ - التفسير : ماذا يحث فعليا ؟ - المتوقع : ماذا يمكن أن يحدث ؟.

362 public relations **عَلاقَاتٌ عَامَّةٌ**

relations publiques

وظيفة من وظائف الإدارة، من واجباتها التواصل مع الآخرين بهدف خلق اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة ومنتجاتها، وهي معنية بتحليل سلوك الجمهور لمعرفة اتجاهاته واحتياجاته والعمل على وضع البرامج التي تتفق مع الصالح العام لتغطية هذه الاحتياجات وكسب رضا الجمهور.

Q

363 quality assurance ضَمَانُ الجَوْدَةِ

assurance qualité

العملية المستمرة والدائمة لتقويم ومراقبة وضمان وتحسين والمحافظة على جودة نظام التعليم من خلال نظام متكامل من الأنشطة التي تشمل التخطيط وضبط الجودة، وتقييم الجودة وتحسينها لضمان أن المنتج أو الخدمة يقابل معايير الجودة المحددة. ويتكون مدخل ضمان الجودة من ثلاث وظائف أساسية: هندسة الجودة : وتهتم بالتخطيط السليم لبناء جودة المنتج فهي تهدف لإدخال الجودة في مرحلة تصميم المنتجات والعمليات. الرقابة على الجودة : وتشمل وضع المعايير المخططة وذلك لتحديد ما إذا كانت مستويات الجودة مازالت محققة أم لا، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية مستقبلا لضمان المحافظة على مستوى المطابقة للمواصفات. إدارة الجودة : وتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل الأنشطة اللازمة لضمان وتأكيد الجودة.

364 quality control ضَبْطُ الجَوْدَةِ

contrôle de la qualité

مجموعة الأنشطة والأساليب الفنية والإجراءات التي تستخدم للوفاء بمتطلبات الجودة، ومنها وجود معايير أو مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة، ويشمل مفهوم ضبط الجودة، جودة كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعتمد على وضع إجراءات تتمثل في الاختبار، والتفتيش، والتصحيح، ويهتم بمنع حدوث الأخطاء.

365 quality cost تَكْلِفَةُ الجَوْدَةِ

coût de la qualité

منهجية تساعد المؤسسة على تحديد مدى استخدام مواردها للأنشطة التي تمنع الجودة الرديئة، وعلى تقييم جودة منتجات أو خدمات المؤسسة بما يسمح بتحديد الوفورات المحتملة التي يمكن الحصول عليها خلال تنفيذ عملية التحسينات. وقد أدى تصاعد حدة المنافسة العالمية إلى اهتمام المؤسسات بدمج تكلفة الجودة في نظامها المالي. وتستهدف تكلفة الجودة بالنسبة لأنشطة المؤسسة تقديم المساعدة لجميع الإدارات فيما يتصل باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتنفيذ المهام المطلوبة فيها أولا بأول.

جَوْدَةٌ (ال..) فِي التَّعْلِيمِ 366 **quality in education**

qualité dans l'éducation

عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى وجودة المنتج التعليمي بواسطة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية في جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة، بهدف إلى إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين حول سبل أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج التعليمي بصورة أفضل وبفعالية أعلى.

R

367 reactive strategy **إسْتِرَاتِيجِيَةُ رَدُّ الفِعْلِ**

stratégie réactive

مجموعة الإجراءات التي تتحقق كرد فعل لأحداث معينة، ويُعتبر هذا النمط من الإستراتيجيات أقل فاعلية من الاستباقي والقصدي.

368 recruitment **اسْتِقْطَابٌ**

recrutement

عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، والتي يتوقع أن تتوافر فيها الخصائص الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة من حيث المهارات ومستوى الخبرة والتعليم الرسمي. وهناك نوعان من المصادر لاستقطاب العمالة المطلوبة : المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المؤسسة وتشغل وظائف أخرى، المصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المؤسسة.

369 recurrent education **تَعْلِيمٌ تَنَاوُبِيٌّ**

éducation récurrente

إستراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة النظام التعليمي بحيث يتم توزيع فترات الدراسة على مدار حياة الفرد كلها بطريقة متناوبة، أي استبدال الفترات الممتدة للتعليم دفعة واحدة بأنواع أخرى من النشاط مثل العمل والراحة والتقاعد. ويوفر هذا فرصة ثانية أو ثالثة لتعليم الأفراد الذين فاتتهم فرص التعليم المبكرة أو لمن ظهر خطأ توجيههم في مراحل التعليم المبكرة، ويساعد أولئك الذين سبق تعليمهم وتدريبهم، ولكن ظهر بعض الضعف لديهم بعد ذلك نتيجة للتطور السريع في العلوم

والتكنولوجيا، على أن يعيدوا اللحاق بالركب العلمي والتكنولوجي مرة أخرى، كما يساعد أولئك الذين يرغبون في التقدم في مهنهم فيقدم لهم فرصة أخرى للتعليم. وتتأكد الحاجة إلى هذا النوع من التعليم نتيجة ازدياد مصادر التعلم كلما تقدم الزمن مما يجعل الفرد في حاجة إلى زيادة التعلم لأسباب اجتماعية وسياسية.

إِعَادَةُ الهَنْدَسَةِ 370 **reengineering**

reingénierie

إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية للمؤسسة بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية أو تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والإنتاجية، وتدفق العمل. وتتمثل أبرز خصائص إعادة الهندسة في الكفايات المتميزة للمؤسسة، وتطبيق التقانة (التكنولوجيا) المتقدمة، وتحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية، وإعادة التنظيم، والتركيز على العمل الجماعي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.

إِعَادَةُ الاكْتِشَافِ 371 **reinvention**

réinvention

نموذج يعد من أهم نماذج الإصلاح الإداري التي تقوم على تبني اللامركزية كتوجه عام في إدارة المؤسسات الحكومية عامة والمؤسسات التعليمية خاصة. وقد ظهر هذا النموذج نتيجة لضعف أداء المؤسسات الحكومية، وأجهزتها الإدارية، وعجزها عن تحقيق أهدافها، وضعف ثقة المجتمع بها وعدم رضاه عن الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى المتغيرات العالمية، والتطورات العلمية، والتطبيقية التي أدت إلى حتمية الإصلاح الإداري لهذه المؤسسات، ونظم إدارتها. ويهدف تطبيق هذا النموذج في التعليم إلى إذابة الفروق بين المدارس الحكومية والخاصة بتحسين العلاقات والتفاعلات المباشرة داخل المجتمع المدرسي، والتوجه نحو المستفيدين، وتمكين العاملين، والاتصال، والشفافية، وتقليل البيروقراطية وآلياتها، وتبني ثقافة الريادة، والابتكار، والعمل بروح رجال الأعمال، والعمليات التجارية، وهو من أهم نماذج الإصلاح الإداري للمدارس الحكومية وأوسعها انتشارًا في الآونة الأخيرة والذي يمكن أن تؤدي المدارس من خلاله وظائفها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، وتحصل على رضا المستفيدين وثقتهم وتلبي احتياجاتهم على نحو أفضل.

372 **relationships marketing** **تَسْوِيقُ العَلاقَاتِ**

commercialisation des relations

مجموعة الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسات في إقامة علاقات طويلة المدى مع عملائها أو المستفيدين من خدماتها، من خلال الاهتمام بتصميم وتطوير، والحفاظ على، وتعزيز تبادلات ذات علاقة ناجحة مع هؤلاء العملاء بما يسهم في توليد الثقة والالتزام بتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار.

373 **relativity** **نِّسْبِيَّةُ (ال..)**

relativité

طور العالم الفرنسي (ماركيوز لابلاس "Marquis La Place") في بدايات القرن العشرين منظور "الحتمية العلمية"، التي ارتكزت على قناعة مؤداها: "أنه من الممكن من خلال علم الرياضيات التنبؤ بكل شيء من خلال معرفة الظروف الكائنة في نقطة ما سابقة في الزمن، والتنبؤ بهذه الظروف في المستقبل.( ) وترجع إمكانية التنبؤ إلى ارتباط الظروف ببعضها بأسلوب أحادي البعد في واقع كان يُعتَقد أنه استاتيكي، وميكانيكي، وقبل (لابلاس "La Place") كان فكر (ديكارت ونيوتن) عن النموذج الميكانيكي للكون، ويرى المنظور النيوتني أن الكل ليس إلا مجموع أجزائه، ويُعتبر كل جزء ظاهرة منفصلة وقائمة بذاتها عن الكل، وأن كل عنصر مكون أساسي من مكونات النظام. ( ) وفي عام 1915 قدم (أينشتين) نظريته عن النسبية العامة التي قدمت فهما جديدا للجاذبية يرتكز على فكرة أن المكان أو الزمان ليس مُسطحا، لكنه مُنحن، وترى النظرية أن المكان والزمان كيانان غير مستقرين، لكنهما ديناميان يؤثران ويتأثران بكل ما يحدث في الواقع ، واعتُبرت هذه الفكرة ابتعادا وحيادا هائلا عن منظور (ديكارت، ولابلاس، ونيوتن)، وأهم ما تطرحه نظرية النسبية أن الكل أكبر من مجموع أجزائه ، وترتبط كل أجزاء الواقع في علاقة ارتباطية دينامية.

374 **reliability** **مَوْثُوقِيَّةٌ**

fiabilité

مدى اتساق النتائج الناجمة عن تكرار القياسات التي يجريها أفراد مختلفون، أو يجريها نفس الشخص في أوقات مختلفة. ويشترط أن لا تكون المادة المقيسة قد

تغيرت في الفترة الفاصلة بين القياسات. وهناك ثلاثة أشكال من الموثوقية : - الموثوقية بين الفاحصين : عند إجراء القياس على نفس الشخص، أو في نفس الظروف بواسطة فاحصين مختلفين، هل يحصلون على نفس النتيجة؟. - موثوقية الفاحص: عند إجراء القياس على نفس الشخص أو في نفس الظروف بواسطة فاحص واحد في أوقات مختلفة، فهل يحصل على نفس النتيجة؟. - اتساق داخلي : هل البنود الداخلة ضمن مقياس معين والتي يراد بها قياس خاصية معينة، مترابطة بعضها مع بعض؟.

375 **remedial supervision** إشْرَافٌ عِلاَجِيٌّ

surveillance thérapeutique

أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي، وممارستهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي بكامله، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه، بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

376 **reorganization** إعَادَةُ التَّنْظِيمِ

réorganisation

دراسة ومراجعة الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للمؤسسة، من أجل إعادة النظر في المستويات الإدارية للإدارات المختلفة فيها وتوزيع السلطات والصلاحيات والموارد المالية والبشرية على ضوء الظروف الجديدة والمتطلبات المستجدة والتي تتطلب تغيرًا في نظام وأسلوب رسم السياسة العامة واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج والمشاريع المقررة في السياسة العامة للمؤسسة.

377 **research design** تَصْمِيمُ البَحْثِ

conception de la recherche

خطة العمل التي يُعدها الباحث لتوضيح الكيفية التي سيجري بها بحثه، والتي تعتمد بصورة أساسية على طبيعة البيانات، والمعلومات التي يحتاج إليها، والتي تُحدد بالضرورة أداة جمع البيانات (استبانة، الملاحظة، مقابلة شخصية، تحليل الأدبيات، والعينة، ...وغيرها).

378 research introduction **مُقَدِّمَةُ البَحْثِ**

présentation de la recherche

مقدمة تستهدف بناء خلفية وإطار عام للبحث، وتحديد سياق البحث داخل النسق المعرفي الذي ينتمي إليه، وهدف، وأهمية، ومبررات البحث، أي وصف ما هو معروف عن موضوع البحث، وما ضرورته، وما الذي يسعى هذا البحث إلى تحقيقه، وما مدى أهمية المخرجات. وتمثل المقدمة مراجعة تحليلية للأدبيات والتراث العلمي الذي يكشف عن مبررات، وهدف، وأهمية البحث. وتبدأ معالجة الموضوع عادة من منظور عام، وتنتهي إلى تحديد خاص ودقيق بمجال وموضوع البحث، وتنتهي المقدمة بفقرة توضح مسار وتنظيم البحث.

379 responsibility **مَسْؤُولِيَّةٌ**

responsabilité

الصلاحيات التي تمنح للفرد لأداء واجبات وظيفته، وتستمد من الوصف الوظيفي والتفويض المعطى لها من الوظيفة الأعلى في المؤسسة، وتحدد قدرة الفرد على تحمل المسؤولية التي منحت له من خلال الالتزام والاستعداد والقدرة على إنجاز نشاطات الوظيفة المتمثلة في عمليات التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، ومراقبة النشاطات التدريبية، وفيها يتعهد المرؤوس بالتزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة ومحددة بناء على عقد أو اتفاق بينه وبين جهة العمل.

380 restructure **إعَادَةُ الهَيْكَلَةِ**

restructurer

التغيير الجذري أو الشامل في المنشأة أو المؤسسة للحصول على أفضل نتائج ممكنة. أو إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء. ومن خصائص إعادة الهيكلة: إعادة البناء من الصفر، والتركيز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة، والاهتمام بالنتائج وحاجة المستفيد الداخلي والخارجي، واستخدام التفكير الاستقرائي، التركيز على التغيير الجذري، والاعتماد على التقانة (التكنولوجيا). كما تشير إلى عملية تغيير الافتراضات، والممارسات والعلاقات الأساسية داخل المدرسة، وبينها وبين مجتمعها المحلي، بالشكل الذي يؤدي إلى

تحسين جودة مخرجات الخدمة التعليمية لكافة الطلاب وتنوعها. وتتمثل أبعادها الأساسية في تحسين خبرات الطلاب، والحياة المهنية للمعلمين، والطريقة التي تدار بها المدرسة، والتنسيق بين موارد المدرسة وموارد مجتمعها المحلي.

381 revolutionary change **تَغْيِيرٌ ثَوْرِيٌّ**

changement révolutionnaire

نمط من التغيير يتسم بالفجائية، وانحرافه عن الوضع القائم ، وتحقيق تغييرات جذرية في رسالة، وثقافة، وبنية المؤسسة، ويرتبط هذا النمط من التغيير بالتغيير من الدرجة الثانية، ويهتم بالتغيرات الإستراتيجية والهيكلية الرئيسة في بعض أجزاء أو قطاعات المؤسسة، حيث يرتبط بالأبعاد الرئيسة للمؤسسة : الثقافة المؤسسية، والإستراتيجية، والبنية، ونظم توزيع السلطة، والضبط. وتتبنى المؤسسة هذا النمط من التغيير في الظروف الاستثنائية وحالة عدم تمكنها من التكيف مع بيئتها.

382 reward and punishment **ثَوَابٌ وَعِقَابٌ**

récompense et punition

مبدأ من أبرز مبادئ التربية والضبط الاجتماعي وتوجيه السلوك لدفع الناس لبذل المزيد من الجهد لما يقدمه مبدأ الثواب من مساعدة في تثبيت السلوك المرغوب وتحسين الأداء وتقويمه ولما يقدمه العقاب من مساعدة لتصحيح الانحراف في السلوك عندما تفشل أساليب الترغيب في ذلك.

383 rightsizing; downsizing **خَفْضُ القُوَّى العَامِلَةِ**

réduction des effectifs

عملية خفض أعداد القوى العاملة بهدف تقليل الهدر في الموازنة وترشيدها.

384 role **دَوْرٌ**

rôle

الوظيفة أو المركز الإداري في المؤسسة الذي يقوم به الفرد، ومجموعة المهام التي يؤديها وما يفترض أن يحقق من أهداف وغايات، على اعتبار أن لكل دور توقعاته المعيارية المتفق عليها.

S

385 **scholastic administrative** **اتِّصَالٌ إدَارِيٌّ مَدْرَسِيٌّ**

communication administrative scolaire

الاحتكاك المباشر وغير المباشر بين المدرسة والمجتمع المحلي والإدارات التعليمية، ونقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية.

386 **school administrative organization** **تَنْظِيمُ (ال..) الإدَارِيٌّ لِلمَدْرَسَةِ**

organisation administrative de l'école

القيام بتحديد وتوزيع مسؤوليات واختصاصات العاملين داخل المدرسة حتى يعرف كل فرد داخل المدرسة نوع السلطة الممنوحة له، والذي عن طريقه تنظم الجهود الفردية الجماعية وأشكال الاتصالات المختلفة داخل المدرسة بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة.

387 **school climate** **مُنَاخٌ مَدْرَسِيٌّ**

climat scolaire

الشخصية التي تتميز بها المدرسة، من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، وتتمثل تلك الشخصية في مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتاج عملية التفاعل بين المدير والعاملين معه في المدرسة، وتعد بمثابة المرآة العاكسة لمهارات وسلوك المديرين وجميع الظروف والخصائص المميزة لبيئة العمل ولعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي المدرسي والتي لها تأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

388 school management — إِدَارَةٌ مَدْرَسِيَّةٌ

management scolaire

جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملون معه من إداريين، ومعلمين، ومستخدمين وغيرهم وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة لإعداد الطلبة، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقا.

389 school management development — تَطْوِيرُ الإِدَارَةِ المَدْرَسِيَّةِ

développement du management scolaire

رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة، وعناصرها من إدارات فرعية وعاملين ومشرفين، والارتقاء بمستوى أدائهم وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها. وتعزيز مفهوم المدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي، وذلك لإعداد مدير المدرسة ليصبح أداة للتغيير، وقائدا تربويا داخل المجتمع المدرسي.

390 school self-renewal — تَجْدِيدٌ ذَاتِيٌّ للمَدْرَسَةِ

auto-renouvèlement d'école

القدرة الذاتية للإدارة المدرسية على إعادة خلق تنظيم جديد يمكن المدرسة من بناء مجتمع معرفي يدعم التحسينات المستمرة في العملية التعليمية، ووضع هذه التحسينات في إستراتيجية يتم تنفيذها من قبل المعنيين داخل وخارج المدرسة، بهدف إعداد الطلاب للتكيف نحو ومع التغيرات الحادثة؛ حيث يسعى هذا المجتمع إلى تحقيق التنمية والمعرفة الذاتية للقوى البشرية داخل المدرسة والتي تمكنهم من التقدم المستمر.

391 school strategy — إِسْتِرَاتِيجِيَةٌ مَدْرَسِيَّةٌ

stratégie scolaire

الاختيار الذي تنتهي إليه المؤسسة التعليمية، وتعتمده مسارًا يمثل توجهها الذي ستتحرك على أساسه نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، إذ تجد المؤسسات التعليمية أمامها عادة عددا من الاختيارات التي يمكن من خلالها التحرك نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، إلا أنه لا يكون لديها الحرية المطلقة لاختيار بديل دون غيره من تلك

الاختيارات البديلة، وإنما يحكمها في ذلك مخرجات نتائج عملية التحليل البيئي وما تنتهي إليه من نقاط قوة أو ضعف وفرص أو تهديدات؛ الأمر الذي يؤكد أن الإستراتيجية تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة، في ظل ارتباطها بالبيئة التي تعمل فيها.

إصْلاحٌ مُتَمَرْكِزٌ حَوْلَ المَدْرَسَةِ 392 **school-based reform**

réforme basée sur l'école; réforme scolaire

نموذج من أهم نماذج الإصلاح الإداري للمدارس التي ظهرت كنتيجة لانتشار حركة اللامركزية في العديد من الدول كاليابان وهونج كونج وكوريا وغيرها من الدول كإنجلترا، والولايات المتحدة، ونيوزيلندا، وأستراليا، وهولندا، وشيلي، وكندا. وينظر للمدرسة ووفقًا لهذا النموذج، باعتبارها الوحدة المسؤولة عن تحقيق الإصلاح داخلها من خلال زيادة قدرة العاملين فيها على اتخاذ القرارات بدلاً من اتخاذها على المستويات الإدارية الأعلى، وذلك بهدف زيادة فعالية القرارات المتخذة ومن ثم التحسين المستمر لجودة أدائها وتحقيق رضا المستفيدين (من آباء ومجتمع محلي) عن أدائها ومخرجاتها، ودفع إدارة المدارس لإحداث إصلاحات من شأنها تعزيز المنافسة بين المدارس على الموارد والطلاب، وتحسين قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، وتطوير أهدافها بما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية وتواجهها، حيث يمنح هذا النموذج المدرسة المزيد من الفعالية التي تجعلها قادرة على التماسك الداخلي ومن ثم تحقيق أهدافها وتطويرها بصفة مستمرة. والارتقاء بالمبادرات الذاتية للمدارس فيما يخص محتويات المناهج وطرق التدريس وأساليبه وطرق التقويم المبتكرة وغيرها من المبادرات ونشرها.

نَشَاطٌ عِلْمِيٌّ 393 **scientific activity**

activité scientifique

ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أعمال وإسهامات علمية وإدارية وثقافية واجتماعية وفنية سواء داخل الكلية أو الجامعة أو المجتمع.

ثَقَافَةٌ عِلْمِيَّةٌ 394 **scientific literacy**

culture scientifique

أحد فروع الثقافة العامة، ويرتبط بمجالات العلوم الطبيعية والبيولوجية بالتحديد، ويعكس الحد الأدنى الذي يجب أن يمتلكه الفرد في مجال فهم العلم بدرجة تمكنه من التعامل بنجاح كمواطن يعيش اليوم في مجتمع يؤدي فيه العلم دورا رئيسا، ويشتمل هذا الحد الأدنى على خمسة مكونات هي: المعرفة الأساسية في العلم، والقدرة على تطبيق المعرفة العلمية في مواقف الحياة اليومية، والقدرة على توظيف عمليات البحث العلمي، وفهم العلاقات بين الدين والعلم والتقانة (التكنولوجيا) والمجتمع، واكتساب اتجاهات وميول تتصل بالعلم.

395 **scientific production** **إنْتَاجٌ عِلْمِيٌّ**

production scientifique

محصلة ما يقوم به عضو هيئة التدريس من بحوث ودراسات علمية في مجال تخصصه.

396 **second-order planned change** **تَغْيِيرٌ مُخَطَّطٌ مِنَ الدَّرَجَةِ الثَّانِيَةِ**

changement planifié de deuxième degré

تغيير ثوري/ تحولي يحدث تغيرا جوهريا في المؤسسة، حيث تتغير رسالة، وثقافة، وبنية، ووظائف، وقيم المؤسسة؛ ويتسم هذا النمط من التغيير بأنه : متعدد الأبعاد والمستويات، نوعي، غير متصل، ويرتبط بالتغيير في النموذج الإرشادي، وعلى سبيل المثال قد يتحقق التغيير الثوري في العمليات الإدارية، أو استجابة للأحداث الخارجية، وقد يُعد نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس على أساس الكفاءة في التدريس، بدلا من الكفاءة في البحث العلمي في الجامعات البحثية مثالا على هذا النمط من التغيير في السياسة. وفي ثمانينيات القرن العشرين شاعت فكرة التحول في النموذج الإرشادي في النظرية المؤسسية، والذي يُعتبر مثالا للتغيير من الدرجة الثانية، ويتكون النموذج الإرشادي من الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والسياسات، والهياكل، والعمليات التي تُميز مؤسسة ما عن غيرها، ويرتبط هذا النمط من التغيير بالاتجاه الفكري الذي يُعرف بالتحول المؤسسي. ومن مميزات هذا التغيير : يتصل التغيير بمعظم أبعاد، أو ملامح، أو عناصر المنظومة/المؤسسة موضع التغيير. التغيير في كل المستويات (فردي، مجموعات، والمؤسسة في كليتها). - يتم التغيير في كل الملامح السلوكية (الاتجاهات، المعايير، والقيم، والإدراكات، والمعتقدات، والنظرة

للعالم، والسلوكيات). - لا يتصف بالطابع الاستمراري ، ويتخذ اتجاها جديدا. - تتصف التغييرات بالقفزات الثورية.

إِدَارَةٌ ذَاتِيَّةٌ 397 **self-management**

autogestion

النمط اللامركزي في الإدارة الذي يشجع المدارس على تحمل مسؤولياتها المتعلقة بما يحدث للطلاب الذين هم تحت سلطتها وتقديم الخدمات التي يحتاجون إليها والذي يتم من خلاله نقل المسؤوليات الإدارية وسلطة صنع القرار من مستوى الإدارة المركزية للمدارس إلى المستوى الإجرائي بالمدرسة، حيث تكون السلطة كاملة للمدرسة – من خلال مجلس منتخب – في صنع قرارات فعالة خاصة بالميزانية والأفراد.

عَامِلٌ شِبْهُ مَاهِرٍ 398 **semi skilled worker**

travailleur semi-qualifié

العامل الذي يؤدي أعمالاً لا تحتاج إلى مهارات عالية، إلا أنها تحتاج إلى معلومات فنية أساسية، وقد يعمل في مساعدة العامل الماهر، والتدرب على يديه.

خِدْمَةٌ 399 **service**

service

نشاط أو أداء غير ملموس يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، ولا ينتج عنه أي نقل للملكية، وإنتاجه قد يرتبط أو لا يرتبط بالمنتج المادي.

صَدْمَةٌ 400 **shock**

choc

شعور نفسي بالدهشة ممزوج بالغضب والذهول والخوف لوقوع حدث غير متوقع، وتترتب عليه نتائج متنوعة (سياسية، أو عسكرية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو صحية، أو بيئية، ..)، أو أن يكون الحدث متوقعا لكن تداعياته هي التي لم تكن متوقعة، أو غير مرغوب فيها، وقد تكون الصدمة ومدى حدتها، أحد أسباب الأزمة أو أحد أعراضها وتداعياتها، أي أنها تكون السياج الخارجي للأزمة، وبالتعامل الإيجابي

معها، واستيعابها، يمكن النفاذ إلى جوهر الأزمة.

تَحْلِيلٌ مَوْقِفِيٌّ 401 **situational analysis**

analyse situationnelle

تحليل للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وعوامل النجاح والفشل المؤسسي، وتأثير قدرات المؤسسة في الماضي والحاضر على تحقيقها لأهدافها، ويتضمن تحديد أوجه القوة، وأوجه الضعف، والفرص، والتهديدات لكل من وجهة التصور الحالي والمستقبلي، ويتم اختيار مؤشرات الأداء اعتمادا على قدرات المؤسسة وإمكاناتها في الماضي والحاضر لتحقيق أهدافها.

سِيجْمَا سِتَّةٌ 402 **six sigma**

six sigma

منهجية إدارية تستخدم لتحسين الجودة، وتعتمد في نجاح تطبيقها على وضوح الأدوار والمسؤوليات، والتسهيلات التي تمنح لها للقيام بذلك، ويرجع ذلك لأهميتها في تقليل الفاقد، وتحقيق رضا الطلاب عن كل عمليات المؤسسة من خلال مقياس إحصائي وإجراءات إدارية تساعد الإداريين على التمكن من تحسين الأداء، ويتطلب ذلك وجود التدريب المستمر على المهارات القيادية والتي تعد العنصر المهم في نجاح منهجية سيجما ستة. وحرف سيجما هو أحد حروف اللغة اليونانية، والذي يستخدم للإشارة إلى الانحراف المعياري في الإحصاء، ويعتبر الانحراف المعياري أساس سيجما ستة.

عَامِلٌ مَاهِرٌ 403 **skilled worker**

travailleur qualifié

العامل الذي لديه المهارة المطلوبة من التعليم والخبرة العملية لأداء مهام عمله.

مِنْطَقَةٌ عَشْوَائِيَّةٌ 404 **slum area**

zone défavorisée

أجزاء من المدينة مزدحمة بالسكان الفقراء تنشأ من خلال الجهود الفردية الذاتية دون تخطيط فردي أو جماعي، وفي غياب التخطيط العمراني للدولة أو المجتمع

المحلي مع ارتفاع حجم التشويش والعجز الواضح في الخدمات. وتتميز بمساكن منخفضة المستوى وفقا للأسس والمعايير الإسكانية السائدة في المجتمع، كما أنها نتاج معقد للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

405 **social accountability** مُسَاءَلَةٌ اجْتِمَاعِيَّةٌ

responsabilisation sociale

مجموعة كبيرة من التحركات والآليات التي يستخدمها المواطنون، والتجمعات التنظيمية، وقنوات الإعلام المستقل، ومنظمات المجتمع المدني بغرض مساءلة أو محاسبة الموظفين العموميين، وموظفي الدولة المدنيين؛ ومن هذه الآليات : المشاركة في إعداد الموازنات، وتتبع مسارات الإنفاق العام، ومراقبة تقديم الخدمات للجماهير، والتحقيقات الصحفية، واللجان الشعبية، والمجالس الاستشارية من المواطنين. ويقود المواطنون هذه التدابير التي تهدف إلى تطبيق المساءلة لتكمل وتعزز الآليات التقليدية للمساءلة مثل المراجعات والتوازنات السياسية، وأنظمة المراجعة والتدقيق المالي، واللوائح الإدارية والإجراءات القانونية.

406 **social participation** مُشَارَكَةٌ مُجْتَمَعِيَّةٌ

participation sociale

عملية نشيطة يسهم من خلالها الأفراد في تنمية مجتمعاتهم، لتعزيز وتحسين سبل الحياة، وتعد شكلا من أشكال التعبير عن وجود الإنسان وشعوره بأنه يمثل قيمة في مجتمعه، ويدين بالولاء والانتماء لوطنه.

407 **social policy** سِيَاسَةٌ اجْتِمَاعِيَّةٌ

politique sociale

النشاط المخطط للدولة والمؤسسات التي تعمل باسمها، والذي يهدف إلى تأمين الظروف المثلى لتقدم الفرد والمجتمع، وبناء قواعد عقلانية للقرارات الحالية والقرارات طويلة المدى، وهي قرارات تضع في حسابها الروابط متعددة الجوانب بين السياسة الاجتماعية وسياسة التنمية الاقتصادية. وهي أداة تستخدمها الحكومة؛ لتنفيذ مجموعة من البرامج والنظم التي تهدف إلى تقديم المساعدات في مجال الإسكان والصحة والتعليم والتأمينات الاجتماعية والأمن وغيرها لأبناء المجتمع.

408 **social responsibility** مَسْؤُولِيَّةٌ اجْتِمَاعِيَّةٌ

responsabilité sociale

المسؤولية التي تتحملها المؤسسات تجاه العاملين فيها من المواطنين، وكذلك التزامها بتطبيق القوانين الحكومية والمعايير والقيم الاجتماعية ومراعاة حقوق المساهمين. وهي أيضا إدراك ويقظة الفرد ووعي ضميره وسلوكه للواجب الشخصي والاجتماعي، ومحصلة استجاباته نحو محاولة فهم ومناقشة المشكلات السياسية والاجتماعية، والتعاون مع الآخرين في المواقف المختلفة داخل الجماعة التي ينتمي إليها، سواء كانت الأسرة، أو المدرسة، أو المجتمع المحلي، أو الوطن، أو المجتمع العالمي، وهناك ثلاثة عناصر للمسؤولية الاجتماعية هي : - الاهتمام : أي الرابطة بين الفرد والجماعة، ويتجلى هذا الاهتمام في مشكلات المجتمع، ومحاولة طرح حلول لها، والمحافظة على الممتلكات العامة، والمشاركة في حمايتها والدفاع عنها، وعن كل ما يتعلق بالمجتمع بصفة عامة. - الفهم: وله شقان، الأول يتمثل في فهم الفرد للجماعة كما هي في حاضرها الذي يعيشه، وفي ماضيها الذي انطوى وفي مستقبلها القادم، والثاني: فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لسلوكه وأفعاله، أي أن يدرك آثار أفعاله على الجماعة، ويفهم القيمة الاجتماعية لأي سلوك أو فعل يصدر عنه ، ويدرك أن كل فعل يصدر عنه - مهما صغر - شأنه ذو قيمة اجتماعية. - المشاركة : وهي تعبير عن الفهم والاهتمام، وتعتبر المشاركة جوهر المسؤولية الاجتماعية، فكل مواطن لا بد أن يشارك ويقوم بدوره سواء بإبداء أفكار أو مقترحات أو القيام بعمل يستطيع أداءه.

409 **soft law** قَانُونٌ لَيِّنٌ

droit souple

مصطلح يُستعمل للصكوك أو الوثائق شبه القانونية التي ليس لها قوة مُلزِمة، أو التي يكون الإلزام فيها أضعف إلى درجة ما من الطبيعة المُلزِمة للقانون التقليدي الذي يُشار إليه غالباً باسم "قانون مُلزِم". وفي مجال القانون الدولي يتكوّن القانون غير المُلزِم من الالتزامات غير التعاهدية ومن ثم لا يمكن فرض تنفيذها، كما يمكن أن يشمل أنواعًا معيَّنة من الإعلانات، والمبادئ التوجيهية، والمراسلات، وقرارات الهيئات الدولية (مثل قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة). ويمكن استخدام القانون غير المُلزِم لتشجيع انضمام أوسع إلى الاقتراح.

410 **special education** **تَرْبِيَةٌ خَاصَةٌ**

éducation spéciale

مجموعة من البرامج التربوية والخدمات الخاصة التي تقدم للأطفال الموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة، وتشمل الجوانب التعليمية والاجتماعية والنفسية والصحية التي تتناسب مع الاحتياجات الخاصة لكل منهم، لتمكينهم من الاستفادة الكاملة لقدراتهم.

411 **stakeholders** **مُسَاهِمُونَ**

parties prenantes

مجموعة الأفراد والجماعات التي تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها، وعادة ما يكون هؤلاء المساهمون من داخل المؤسسة وخارجها، ويكون لهم إسهام كمستشارين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتكون وجهات نظرهم، وحاجاتهم، واهتماماتهم مركز اهتمام أثناء عملية تطوير الأهداف والإستراتيجيات، ولهم دور في تزويد المدخلات المرتبطة بمقاييس مخرجات البرامج.

412 **strategic benchmarking** **مُقَارَنَةٌ مَرْجِعِيَّةٌ إِسْتِرَاتِيجِيَّةٌ**

benchmarking stratégique

مقارنة تستخدم عندما تبحث المؤسسات عن سبل تحسين مجمل أعمالها من خلال دراسة الإستراتيجية طويلة الأجل، والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى. ويمكن أن تشتمل هذه المجالات على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل.

413 **strategic business unit structure** **هَيْكَلُ وَحْدَةِ الأَعْمَالِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ**

structure de l'unité d'affaire stratégique

هيكل تنظيمي يتم وفقه تجميع الأقسام المتشابهة في شكل وحدات أعمال إستراتيجية، ويلي ذلك تفويض السلطة والمسؤولية الخاصة بكل وحدة لمدير تنفيذي يكون مسؤولاً بصورة مباشرة أمام الرئيس الأعلى، ومن ثم تحقيق التنسيق والتجانس بين الأقسام المتشابهة، وحصر المسؤولية في نطاق وحدة الأعمال، إلى جانب تخفيض

نطاق الإشراف الخاص بالمستويات الإدارية العليا.

خَيَارَاتُ إسْتِرَاتِيجِيَّةِ 414 **strategic choices**

choix stratégiques

خطط إستراتيجية بديلة، وتتحدد درجة اختيار إحدى هذه الخطط بالموارد المتاحة للمؤسسة، والمؤثرات الخارجية، والكفاءات الإدارية القادرة على إدارة الخيار الإستراتيجي.

أهْدَافٌ إسْتِرَاتِيجِيَّةٌ 415 **strategic goals**

objectifs stratégiques

الأهداف التي تعبر عن النتائج العامة التي تريد المؤسسة تحقيقها، وتُحدَد هذه الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس، فضلاً عن كونها محددة الأجل والنطاق الجغرافي. وتعين عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية على تحقيق ما تريد المؤسسة إنجازه في فترة متوسطة وبعيدة المدى، وتوضح الاتجاه الذي يقود الأداء إلى الأفضل؛ حيث تظهر كلمات تدل على الهدف؛ مثل تخفيض أو تعظيم أو تطوير أثناء تحديد مضمون الهدف، ومن ثم تقترن بكل كلمة الأهداف الفرعية للدلالة على سهولة الهدف المكتوب للموضوع المراد تنفيذه. كما تعد مصدرًا للأداء المؤسسي المتميز، ومصدرًا لدوافع العمل، ومعيارًا لتقويم الأداء وتفيد عملية تحديد الأهداف في تحقيق الجوانب التالية : - تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها. - تحديد رسالة المؤسسة. - التنسيق بين مراكز اتخاذ القرار. - وتقويم الأداء. حيث توفر الأهداف الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

قِيَادَةٌ إسْتِرَاتِيجِيَّةٌ 416 **strategic leadership**

leadership stratégique

نمط من الأنماط القيادية المعاصرة التي تركز على "توجيه الآخرين بما يمكنهم من توظيف ما لديهم من قدرات ومهارات وخبرات بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة، وتظهر أهمية التوجيه في أن الأفراد يمكن أن يؤدوا وظائفهم وفقا للطريقة التي تعكس وجهات نظرهم، أو أن يستخدموا الطرق

التقليدية المتوارثة لأداء العمل، أو يبتعدوا عن الطرق الموضوعية للأداء وزيادة الإنتاجية، ويأخذ توجيه العاملين أشكالا مختلفة ومتكاملة منها : القيادة، وأنماط السلوك الموجهة نحو ثقافة المؤسسة، والاتصالات، والعمل الجماعي، والخطط التنفيذية. وهي أيضا نموذج سلوكي يسعى باستمرار إلى كسب ثقة العاملين في المدرسة وتذليل الصعوبات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق أداء الإدارة المدرسية وتطويرها. وإلى تحديد الاتجاهات والقضايا والتهديدات القومية والدولية ومدى تأثيرها على الإدارة المدرسية والأداء المدرسي.

417 **strategic management** **إِدَارَةٌ إِسْتِرَاتِيجِيَّةٌ**

management stratégique

العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، ووضع أهدافها طويلة الأجل، وصياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وذلك في ضوء كلٍّ من عوامل البيئة الداخلية (إمكانيات المؤسسة)، والخارجية (الظروف البيئية المحيطة)، ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها. وتتسم الإدارة الإستراتيجية بالمبادرة والسعي إلى التأثير على الأحداث وتوقعها قبل حدوثها، فهي تمثل مدخلا منطقيًا ونظاميًا وموضوعيًا، لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل.

418 **strategic management of human** **إدارة إِسْتِرَاتِيجِيَّةٌ للمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ**

gestion stratégique des ressources humaines

مخطط أو نموذج لإدارة الموارد البشرية وإطار لصنع القرارات الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها، أي أنها تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل من خلال مواردها البشرية، التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

419 **strategic management system** **نِظَامُ الإِدَارَةِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ**

système de gestion stratégique

نظام شامل لتوجيه، وإدارة، وتغيير المنظومة بأسلوب واعٍ مُخطط جيدا لتحقيق

الرؤية المستقبلية المرغوب فيها. ويتطلب تأسيس نظام الإدارة الإستراتيجية في أي منظومة، بناء خمس مراحل، وتطبيقها على مستوى المنظومة في كليتها، وهي: - تحديد الوضع المرغوب فيه، - كيفية الوصول إلى هذا الوضع، - ما الوضع الراهن، - كيفية الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب فيه، - ما الذي تغير في البيئة وهناك حاجة إلى الاهتمام به.

420 strategic marketing — تَسْوِيقٌ إِسْتِرَاتِيجِيٌّ

marketing stratégique

عملية طويلة المدى مستمرة تهتم بتقويم احتياجات المؤسسة والفحص والاختيار المستمرين من بين إستراتيجيات العمل ووضعها في خطة تطبيق فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة. وتتمثل خطوات التسويق الإستراتيجي في: - تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة للمؤسسة والفرص والتحديات البيئية. - تطوير وصياغة إستراتيجية عامة تقود الجهد التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف التسويقية ومن ثم تحديد الإستراتيجية. - مرحلة التطبيق والتقويم حيث يتم تحويل الإستراتيجية التسويقية إلى برامج محددة يتم تطبيقها ومتابعة تنفيذها وتقويمها.

421 strategic planning — تَخْطِيطٌ إِسْتِرَاتِيجِيٌّ

planification stratégique

بناء أو هيكل من الخطط يضم خططًا طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة، ويتطلب ذلك تقويم الموقف التعليمي الراهن، ومن ثم إجراء دراسة شاملة لجميع المنظومات الفرعية للتعليم وعملياته ومخرجاته. وهو وسيلة لتطوير التعليم حاضرا ومستقبلا، لأنه النشاط الذي تقوم من خلاله المؤسسة بالإعداد والاستعداد للمستقبل. ويتعلق التخطيط الإستراتيجي باختيارات المؤسسة الأكثر حيوية وأهمية، وهي اختيارات رسالة المؤسسة، وأغراضها، وإستراتيجياتها، وسياستها، وبرامجها، وأهدافها، وكذا تخصيص مواردها الإستراتيجية. ويرتكز على استشراف آفاق المستقبليات المحتملة والممكنة، والاستعداد لمواجهتها، بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة، أو تصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ.

بالاعتماد على منهج دينامي، وأسلوب علمي يجري وفقا لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية، ويتجه ببصره إلى المستقبل في احتمالاته وصوره المتعددة؛ حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق أهدافه، كما أنه يتجه إلى رصد الإمكانات التعليمية، والمادية، والبشرية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها، ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكنه وضع مجموعة من البدائل أو الخيارات الواضحة والممكنة في صيغة خطط إستراتيجية وتنفيذية واحتياطية توضع أمام متخذي القرارات مع بيان مزاياها وعيوبها، لاتخاذ القرار المناسب. ويتمثل نتاج عملية التخطيط الإستراتيجي في خطط إستراتيجية تتميز بخاصيتين أساسيتين: الأولى تتمثل في التركيز على العلاقات بين الأشياء؛ أي تنطوي على العلاقات الداخلية في النظام التعليمي، وتلك الكائنة بين مستوياته المختلفة ومكوناته الداخلية، وكذلك العلاقات بين النظام التعليمي ككل وبيئته في كل من جانبي المدخل والمخرج. أما الخاصية الثانية فتتجسد في ضرورة تأكيد الإستراتيجية بقوة على التجديد، وليس مجرد تغيير من أجل التغيير ذاته، وإنما تغيير مقدر بعناية لتحقيق التحسينات، وإحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام فعلاً.

422 **strategic planning for information and communication technology** — **تَخْطِيطٌ إسْترَاتِيجِيٌّ لِتِقَانَةِ المَعْلُومَاتِ وَالاتِصَالاتِ**

planification stratégique de la technologie de l'information et de la communication

عملية نظامية تستهدف فهم البيئة، وتحديد الأهداف المرتبطة باستخدام تقانة (تكنولوجيا) المعلومات والاتصالات، وتحديد الاختيارات والبرامج والمشروعات اللازمة، ووضع الموازنات، وصناعة القرارات وتطبيقها، وتقييم الأداء الفعلي، وتتمثل القضايا الإستراتيجية المرتبطة بتخطيط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة في : دور "ICT" في الجامعة، - غايات وأهداف الجامعة، - الخطة الحالية لتطوير الجامعة؛ - معدل الإنفاق على "ICT"، ومدى تغيره، - تاريخ الأنشطة التي تم استخدام "ICT" فيها، - حالات نجاح وفشل تطبيق وإدارة "ICT" في منظومات أخرى مماثلة، مع التأكيد على ضرورة ربط إستراتيجيات "ICT" برؤية ورسالة وأهداف المنظومة لتحقيق النجاح.

423 **strategic plans** **خُطَطٌ إسْتِرَاتِيجِيَّةٌ**

plans stratégiques

تُمثل الخطة الإستراتيجية مُخططا للخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وليس الأهداف الخاصة بالقطاعات، أو الأقسام المختلفة. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي برسالة المؤسسة، وتنظر الخطط الإستراتيجية إلى الثلاث، أو الخمس أو أكثر من السنوات القادمة لتحرك المؤسسة من وضعها الحالي، إلى الوضع المرغوب فيه. ويتطلب ذلك مجالا عريضا من الجهود، والتنسيق، والتكامل بين كل المستويات الإدارية؛ حيث تضع الإدارة العليا الأهداف العامة للمؤسسة، وتضع المستويات الأدنى الخطط والأهداف الملائمة لتحقيقها. ويُمكن القول إن الخطة الإستراتيجية هي الموجه العام للتخطيط في المستويات الإدارية الأدنى.

424 **strategic quality management** **إدَارَةُ الجَوْدَةِ الإسْتِرَاتِيجِيَّةِ**

gestion de la qualité stratégique

عملية وضع أهداف طويلة المدى للجودة، وتحديد المدخل المناسب لتحقيق هذه الأهداف، بحيث تدمج الإستراتيجية مع إدارة الجودة الشاملة في نسيج متكامل، الأمر الذي تحل من خلاله خطط الجودة الإضافية بمبادرات واضحة مثل تقليل دائرة الوقت والتقويم المستمر من خلال رقابة وتحسين الجودة وإعادة هندسة عمليات العمل.

425 **strategic thinking** **تَفْكِيرٌ إسْتِرَاتِيجِيٌّ**

réflexion stratégique

توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة.

426 **strategy** **إسْتِرَاتِيجِيَّةٌ**

stratégie

نموذج أو مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، يعمل على توحيد ودمج الأهداف الرئيسة طويلة الأمد، والسياسات والأنشطة المتتابعة في إطار كلي متماسك، لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات والوسائل المتاحة، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي حددته المؤسسة لنفسها في المستقبل.

427 **strategy formulation** **صِيَاغَةُ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ**

formulation de la stratégie

عملية وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسة في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المؤسسة، ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف، إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر. وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

428 **strategy of settlement** **إِسْتِرَاتِيجِيَّةُ التَّسْوِيَةِ**

stratégie de trêve

إستراتيجية تعكس سعي المدير نحو إرضاء جميع الأطراف بحل توافقي يرضي الجميع.

429 **structural adjustment** **تَكَيُّفٌ هَيْكِلِيٌّ**

ajustement structurel

مجموعة من السياسات الاقتصادية التي شملت العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهي السياسات التي ظهرت عقب الاتفاق مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وقدمت في إطار عرف ببرنامج التكيف الهيكلي. لتعظيم الاعتماد على الأسواق في التجارة الداخلية والخارجية وتدفقات رأس المال، وتقليص الدور التدخلي للحكومة بالحد من الملكية العامة والدعم واللوائح، وتحسين كفاءة أداء الدولة في تخصيص واستخدام الموارد.

430 **student violence** **عُنْفٌ (ال..) الطُّلابِيُّ**

violence d'étudiant

الاستخدام المتعمد للقوة البدنية، بصورة تهديد أو بصورة حقيقية، ضد النفس، أو شخص آخر، أو ضد مجموعات، أو مجتمعات، وينتج عنها أو تترتب عليها حدوث الإيذاء النفسي، أو الجروح أو الموت.

431 **supervision** **إشْرَافٌ**

supervision

توجيه مقترن بالسلطة لعمل الآخرين وعملية دينامية، يساعد الأخصائيون من خلالها جميع المسؤولين عن تنفيذ أجزاء من خطط برامج المؤسسة على استغلال معلوماتهم واستخداماتهم لأقصى حد ممكن، وتحسين قدراتهم ليؤدوا وظائفهم على أحسن وجه، وليشعروا هم والمؤسسة بالرضا. وتنقسم مستويات الإشراف في التنظيمات الإدارية إلى ثلاثة مستويات هي : - الإشراف في قمة المستويات الإدارية، وتمارسه القيادات التي في قمة التنظيمات والتي غالباً ما تكون من كبار موظفي الدولة. - الإشراف في المستويات الإدارية المتوسطة، ويمثلها رؤساء المصالح والأقسام، وهم الذين يكونون جسرًا يربط فيما بين القيادات التنفيذية في المستويات الإدارية العليا والقيادات التي تمارس الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا. - الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا، وغالبا ما يتركز في نطاق المنظمات الإدارية، ويخضع الغالبية العظمى من الموظفين للإشراف الذي يتم في نطاقه.

432 **sustainable competitive advantage** **مِيزَةٌ تَنَافُسِيَّةٌ مُسْتَدِيمَةٌ**

avantage concurrentiel durable

الميزة التي تحققها المؤسسة عندما لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تقليد الإستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسة لمهارتها في إدارة الموارد التنظيمية الحالية وحسن استثمارها جنبا إلى جنب مع تنمية موارد إستراتيجية جديدة.

433 **sustainable development** **تَنْمِيَةٌ مُسْتَدِيمَةٌ**

développement durable

عملية تعلم المهارات والمعارف الجديدة، وتلتزم مؤسسات التعليم العالي في هذه

العملية بالتحسين المستمر في إدارة البشر وتصميم أدوار التقويم الذاتي لقياس الممارسة والأداء بأسلوب معين كنظام مؤسس على البرهان وتتضمن أنشطتها توفير برامج لتنمية مهارات ومعارف القادة.

تَنْمِيَةٌ مِهْنِيَّةٌ مُسْتَدِيمَةٌ 434 **sustainable professional**

développement professionnel durable

عملية منظمة ومخططة تقوم بها مراكز تابعة للجامعة تستهدف تقديم برامج متكاملة تقوم على التعلم المستمر من أجل تطوير قدرات ومعارف واتجاهات ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين لأداء جميع المهام الفنية والمهنية والتنفيذية المنوطة بهم والتي تركز على مقابلة حاجات الجامعة والمجتمع وحاجات أعضاء هيئة التدريس، وذلك لتحقيق الأهداف على أعلى مستوى من الإتقان.

تَحْلِيلٌ رُبَاعِيٌّ 435 **SWOT analysis**

analyse SWOT

أسلوب تحليل يعد من الأدوات الشائعة التي تستخدم لتحليل جوانب قوة وضعف المدرسة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها من وجهة نظر ممثلين للأطراف المعنية بالمدرسة، ويعد هذا الأسلوب وسيلة سهلة لجمع المعلومات، اللازمة لصياغة وتصميم وضع الإستراتيجية. كما يعد أحد الأساليب المستقبلية التي تهتم بالاحتمالات المستقبلية لكل من الجوانب الإيجابية والسلبية داخل المؤسسة وخارجها وتساعد في إعداد الخطط والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة. ويعتمد على المعرفة التامة بالوضع الحالي والاتجاهات الحالية، ويرتكز هذا الأسلوب على بعدين هما: الوصف والتشخيص لتحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الظاهرة، والبعد التقويمي لدمج ومزاوجة تلك العوامل الداخلية والخارجية من أجل استخلاص الخيارات والبدائل الإستراتيجية الملائمة.

تَفْكِيرٌ تَوْلِيفِيٌّ 436 **synthetical thinking**

pensée synthétique

التفكير الذي يهتم بتحديد النماذج في نظام أو ظاهرة ما، من خلال الاهتمام

بالتماثلات، وليست الاختلافات التي تمثل مركز اهتمام التفكير التحليلي ويحاول الكشف عن النموذج المشترك بين هذه العناصر.

437 system **نِظَامٌ**

système

مجموعة من الوحدات أو الأجزاء ترتبط معا ويتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق هدف أو أهداف معينة بأقل جهد ووقت ممكنين، ويكون هذا التفاعل من خلال بعدين في وقت واحد: أحدهما وجود علاقات تبادلية بين أجزاء النظام من جهة، وبينها وبين النظام ذاته من جهة أخرى، والثاني اعتماد كل جزء من هذه الأجزاء على الجزء الآخر في تحقيق أهداف النظام، والنظام في حاجة إلى تغذية راجعة ليحافظ على توازنه.

438 systemic change **تَغْيِيرٌ مَنْظُومِيٌّ**

changement systémique

مدخل للتغيير يهتم بالعلاقات، والتفاعلات المتبادلة بين أجزاء المنظومة التربوية، والربط بين التداعيات التي يمكن أن تحدثها التغييرات المطلوبة في جزء من المنظومة، وتلك التغييرات التي يجب أن تُصاحبها في أجزاء المنظومة الأخرى لدعم التغييرات المرغوب فيها، كذلك الاهتمام بالعلاقات المتبادلة والتكامل بين النظام التعليمي ومجتمعه.

439 systemic thinking; systems thinking **تَفْكِيرٌ مَنْظُومِيٌّ**

pensée systémique

أسلوب بسيط من التفكير يهتم بالنظر إلى النظام في كليته، ويربط فيما بين التفكير التحليلي والتفكير التركيبى العلائقى، ويركز على فرضية أساسية تقول بأن كل شيء يتفاعل (يؤثر ويتأثر) مع كل الأشياء حوله، وبالتالي لا يمكن التعامل مع عناصر أي نظام أو موقف بصورة منفردة، بل الأوفق التعامل مع هذه العناصر بصورة كلية لمعرفة كيف تتفاعل بعضها مع بعض.

440 systems approach **مَدْخَلُ النُّظُمِ**

approche des systèmes

أسلوب يرتكز على التكامل فيما بين الأسلوب التحليلي والتركيبي، ويضم الكلية، والتبسطية، وُيعد مدخل النظم من أهم المداخل المعاصرة المستخدمة كإطار لتحليل المنظومات الديناميكية. إذ يتيح الكشف عن كل جزء من أجزاء النظام، وطبيعة ومسارات تفاعلاته مع أجزاء النظام الأخرى لتحقيق أهداف محددة، ويتعامل مع النظم التربوية على أنها نظم مفتوحة تتفاعل مع بئيتها، تأخذ منها المعلومات في شكل مدخلات، ثم تعيدها ثانية في صورة مخرجات، ويهتم بعملية التغيير، ويساعد على تحليل الواقع، ويقدم حلولاً للمشكلة، التي يتم تقويمها في ضوء التغذية الراجعة.

T

441 **tacit knowledge** **مَعْرِفَةٌ ضِمْنِيَّةٌ**

connaissance tacite

المعرفة التي يختزنها أفراد المؤسسة في عقولهم ولا يصرحون بها، وتتشكل نتيجة الخبرة الذاتية أو الدراسة ويتم التعبير عنها في صورة مجموعة القيم والاتجاهات والمدركات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية. ويصعب مشاركتها لأنها متواجدة في أذهان الأفراد.

442 **tactical plans** **خُطَطٌ تَكْتِيكِيَّةٌ**

plans tactiques

الخطط التي تهتم بما يجب أن تقوم به الوحدات في المستوى الأدنى من السلم الإداري، وبالكيفية التي يتم بها الأداء، والمسؤولين عنه. وتُعد التكتيكات الوسائل اللازمة لتفعيل الإستراتيجية ونجاحها. وتُنفذ هذه الخطة خلال سنة أو أقل، وتكون محدودة المجال؛ إذ إنها تخدم أهدافا قصيرة المدى، على عكس الخطط الإستراتيجية التي تخدم أهدافا طويلة المدى ، وبالتالي تستغرق وقتا أطول. ويتولى مسؤولية هذه الخطط الإدارة الوسطى، التي تتلقى الخطة الإستراتيجية ، لتحولها إلى مجموعة محددة من الإجراءات التكتيكية.

443 **teaching** **تَعْلِيمٌ**

enseignement

عملية قصدية ومنظمة ومخطط لها، ترتكز على إكساب المتعلم معلومات ومهارات واتجاهات إيجابية، وتتم في زمن محدد وتعتمد على معلم ومنهاج يتكون من مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها المعلم قصد نقل معارف ومهارات للمتعلمين

ومساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية وتمكينهم من موضوع التعلّم بطرق وإستراتيجيات مختلفة.

بِنَاءُ الفَرِيقِ 444 **team Building**

renforcement d'équipe

الجهد المبذول من قبل المدير كقائد فعال في دفع أفراد الجماعة للعمل بروح الفريق من خلال دراسة كيفية عمل الفريق بعضهم مع بعض، والسعي نحو تهيئة المناخ المناسب الذي يوجه طاقات الأعضاء تجاه حل المشكلات، ويعظم من استخدام قدرات الأعضاء وإمكانياتهم.

هَيْكَلُ الفَرِيقِ 445 **team structure**

structure de l'équipe

هيكل يصمم وفقا لنمط الفرق على أساس توزيع الموظفين في مجموعات أو فرق عمل متعددة، وذلك بحسب نوع المهمة أو المهام المحددة للقسم أو الإدارة، وتصمم الفرق بحسب نوعية النشاط، وفقًا لقسمين رئيسيين هما :- فرق الوظائف المشتركة، فرق دائمة.

إِشْرَافٌ فَنِّيٌّ 446 **technical supervision**

supervision technique

مجهود منظم مستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي ليصبحوا أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التربوية. ويتضمن كل تلك الجهود التي يبذلها القائمون على شؤون التعليم من أجل توفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين بهدف تحسين التعليم، من خلال إثارة اهتمام المعلمين بالنمو المهني واختبار ومراجعة الأهداف التربوية وأدوات التعليم وطرق التدريس. بالإضافة إلى تقويم المعلم. ومن خلال خصائص الإشراف الفني أنه: - خدمة تربوية، - يهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم، - عملية تعاونية ديمقراطية، ووسيلة لتحسين العملية التعليمية، - وسيلة لتحقيق أهداف التربية، أما وظائف الإشراف الفني فتتمثل في كونها عملية تتيح للمعلم ما يلي : - تساعده على النمو الذاتي، - تزوده بالمعلومات المتعلقة بعملية التدريس وبالتلاميذ، وتمده بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرار الخاص بالتدريس بشكل سليم، وتمده

بالبيانات الهادفة لإثراء العملية التعليمية.

447 **technological change** تَغْيِيرٌ تِقَانِيٌّ

changement technologique

التغيير الذي يحدث نتيجة للتطور والابتكار في مجال التقانة (التكنولوجيا)، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين طرق العمل والتي قد تؤدي إلى زيادة فعالية الأعمال التي يتم القيام بها، وكذلك العمل على زيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل والتخلص من الأعمال المعقدة والصعبة.

448 **technological fluency** طَلَاقَةٌ تِقَانِيَّةٌ

maîtrise technologique

قدرة الفرد على التعامل مع التقانة (التكنولوجيا) بسهولة ويسر، وجدير بالذكر أنه يوجد عدد قليل من الأيدي العاملة ذات الطلاقة التكنولوجية، ويمثل هذا الأمر مشكلة حقيقية تُواجه منظومة التعليم العالي.

449 **technological literacy** ثَقَافَةٌ تِقَانِيَّةٌ

culture technologique

القدرة على فهم معني التقانة (التكنولوجيا) كجهد منظم وعقلاني لعلاج مشكلات محددة، والقدرة على استيعاب كيف تعمل بعض التقنيات الحديثة في بيئتنا، وفهم مجموعة من المصطلحات الأساسية والضرورية لفهم التقنية، وكذلك القدرة على إدراك التفاعل بين الإنسان والتقانة (التكنولوجيا) التي يستخدمها. من خلال امتلاكه الحد الأدنى من الخبرات التقنية المرتبطة بتطبيقات التقنية ذات الصلة وبالعلوم التقنية، التي ينبغي أن تشتمل على فهم الأساس العلمي الذي تقوم عليه هذه التطبيقات والمصطلحات الأساسية المرتبطة بها، ومجالات استخدامها في الحياة وتاريخ تطورها (بعد معرفي)، والقدرة على القيام بالمهارات العملية الأساسية المتعلقة بكيفية استخدام الأدوات والآلات والعمليات التقنية، والمهارات العقلية ككيفية اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة باستخدامها (بعد مهاري)، وإدراك الآثار الاجتماعية الإيجابية والسلبية الناتجة عن استخدام التطبيقات التقنية ذات الصلة بعلم من العلوم على مستوى الفرد والجماعة، ومعرفة الأخلاقيات المرتبطة باستخدامها،

وفهم القضايا الناتجة عن تفاعل العلم والتكنولوجيا والمجتمع (بعد اجتماعي).

إِدَارةٌ تِقَانِيَّةٌ 450 **technological management**

gestion technologique

استخدام الأساليب والطرق الإدارية العلمية الحديثة مثل استخدام الحواسيب وجميع الوسائل التقانية الحديثة.

تِقَانَةٌ (تكنولوجيا) 451 **technology**

technologie

مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع. وغالبا ما يتم ربط التقانة (التكنولوجيا) بالمعرفة، أو بالأساليب الفنية لأداء الأشياء (التي تتضمن المعرفة)، وبصفة عامة تتضمن التكنولوجيا التعليمية والبرمجيات، والفيديو التفاعلي، والاتصالات عبر السواتل (الأقمار الصناعية)، والتلفاز، وعلم تصميم الإنسان الآلي وتطبيقاته، والشابكة (الإنترنت)، كما تتضمن المعرفة والمهارات الضرورية لاستخدام التقانة (التكنولوجيا) كأداة.

نَقْلُ التِقَانَةِ 452 **technology transfer**

transfert de technologie

نقل الدراية الفنية والمعدات والمنتجات للحكومات أو المؤسسات أو غيرها من أصحاب المصلحة، وعادة ما ينطوي أيضًا على التكيُّف للاستخدام في سياق ثقافي واجتماعي واقتصادي وبيئي معيَّن.

مُبَرْهِنَةٌ 453 **theorem**

théorème

مقولة تم اشتقاقها من بديهيات، تقدم حلولا لمشاكل واقعية، ويمكن إثباتها بالاستنتاج المنطقي من مجموعة من البدهيات أو المسلمات الرياضية، وإذا تم التأكد من صحتها من خلال الاستدلال كان في الإمكان استخدامها لإثبات نظريات

أخرى وإنشاء نظام متكامل من النظريات.

454 **theory** **نَظَرِيَّةٌ**

théorie

مجموعة من الافتراضات التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية لتوضيح وتفسير ظاهرة ما.

455 **theory of constraints (TOC)** **نَظَرِيَّةُ القُيُودِ**

théorie des contraintes

نظرية شاملة وفلسفية إدارية توضح كيفية إدارة وتشغيل الشركة في ضوء قيود النشاط، التي تعتبرها فرصًا للتحسين حيث إن القيود تحدد أداء النظام وبالتخلص منها يتم تحسين الأداء. وتركز نظرية القيود على إدارة الموارد والتكلفة عند مواجهة الاختناقات بهدف زيادة الإنجاز وتخفيض تكاليف الاستثمارات وتكاليف التشغيل، من خلال خطوات رئيسة لإدارة الموارد التي تمثل مراكز الاختناقات وهي : - الإدراك التام والوعي بأن الموارد التي تمثل مراكز اختناق هي التي تحكم وتحدد مساهمة الإنجاز للوحدة الإنتاجية ككل. - البحث عن وتحديد الموارد المقيدة (مراكز الاختناق) عن طريق الفحص الشامل للخط الإنتاجي والمناطق ذات الكميات الكبيرة من المخزون تحت التشغيل. - إدارة الموارد الأخرى التي لا تمثل مناطق اختناق بطريقة مختلفة، حيث لا يتم تشغيل تلك الموارد بطاقاتها المتاحة مما يؤدي إلى تراكم المخزون من الإنتاج تحت التشغيل أمام مراكز الاختناق، لذلك من الضروري تحديد مستوى الإنتاج في المراكز ذات الطاقات الفائضة بحيث تنتج القدر الذي يتناسب مع طاقات مراكز الاختناق فقط. - اتخاذ وتنفيذ القرارات اللازمة لتحقيق الزيادة في كفاءة وطاقة الموارد المقيدة (مراكز الاختناق)، وذلك بهدف زيادة الإنجاز بعد استبعاد نفقات تنفيذ تلك القرارات.

456 **time management** **إدَارَةُ الوَقْتِ**

gestion du temps

علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، من خلال التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة،

والاتصال، وإعادة تقييم أولويات العمل وتحديد المهام التي يمكن البدء بها وتلك التي يمكن تأجيلها والتأكد من أن الوقت لا يتم هدره في أنشطة غير منتجة، وتوجيه القدرات الشخصية للأفراد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وفقا للزمن والوقت المحدد.

457 tolerance — تَسَامُحٌ

tolérance

ميل الشخص إلى تقبل وجهات النظر المختلفة وتجنب التعصب والتمييز بين جماعته والجماعات الأخرى أو بين موقفه وموقف غيره من الناس، والاستعداد للحكم على الأفراد كأفراد، وليس على أساس انتماءاتهم لجماعات ذات خصائص معينة.

458 total quality in higher education — جَوْدَةُ (ال..) الشَّامِلَةُ فِي التَّعْلِيمِ العَالِي

qualité totale dans l'enseignement supérieur

مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتوجد خمسة اتجاهات في تعريف الجودة : - الجودة بلغة الاستثناء : أن يتعدى أداء المؤسسة الحد الأدنى للمعايير وتصل بقدر الإمكان إلى الحد الأعلى. - الجودة بلغة التماسك : أن يصل أداء المؤسسة إلى صفر في الأخطاء أو العيوب بقدر الإمكان، وأن تحقق المؤسسة النجاح من أول محاولة. - الجودة كمحققة للغرض: أن يحقق المنتج أو الخدمة الأهداف المحددة له، وكذلك تحقيق متطلبات المستفيد ورضائه. - الجودة كقيمة للأموال التي أنفقت على المؤسسة أو المشروع أو البرنامج وذلك عن طريق الكفاية والفاعلية. - الجودة كمحول من الكيف إلى الكم.

459 total quality management (TQM) — إدَارَةُ الجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ

administration de la qualité totale

نموذج إداري شامل ومتكامل يهدف إلى التحسين المستمر في أداء العاملين عن طريق استثمار قدراتهم وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتنمية المستمرين، وتقديم تغذية راجعة مستمرة لأدائهم وإزالة العوائق التي تحول دون تحسين جودة أدائهم

بشكل مستمر، لزيادة فعالية المدرسة، وتدعيم جودة الأداء بها عن طريق الاندماج الكامل للعاملين بها، وتمكينهم لتحقيق التحسين المستمر في كل جوانب العملية المدرسية بهدف الوفاء بمتطلبات وحاجات وتوقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة وتحقيق رضاهم في ظل البيئة المتغيرة.

460 **training** **تَدْرِيبٌ**

formation

تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، من خلال عملية منظمة، ومستمرة تصمم لمساعدته على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائه وقدراته. مما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاتهم التدريبية.

461 **training needs** **حَاجَاتٌ تَدْرِيبِيَّةٌ**

besoins de formation

الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف، وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساسها البرامج.

462 **training plan** **خُطَّةٌ تَدْرِيبِيَّةٌ**

plan de formation

بيان منظم لتصورات المنظمة عن الأهداف التدريبية ووسائل تنفيذها خلال فترة زمنية قادمة لتلبية الاحتياجات التدريبية.

463 **training program** **بَرْنَامَجٌ تَدْرِيبِيٌّ**

programme de formation

عملية تنظيم ونقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع المتلقي (المتدرب) والمحاضر (المدرب) في مكان مخصص لهذا الغرض، خلال فترة زمنية

محددة، وباستخدام مادة تدريبية كوسيلة يتم على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة.

قِيَادَةٌ تَحْوِيلِيَّةٌ 464 **transformational leadership**

leadership transformationnel

أحد الأنماط القيادية التي تركز على تغيير وتحول الأفراد، من خلال قدرة القائد على التأثير في قيمهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وسلوكهم، حيث تتضمن شكلا خاصًا من التأثير يحرك المعلمين نحو تحقيق إنجاز أكثر مما هو متوقع منهم. ويسهم هذا النمط القيادي في بناء العلاقات والاتصالات التي ترفع من مستوى الدافعية وتعبر عن التوقعات العالية لكل المعلمين، وتنشر مجموعة قوية من القيم والمثاليات الداخلية والتي تكون فعالة في دفع المعلمين نحو العمل بشكل يدعم الاهتمام الكلي أكثر من الاهتمامات الشخصية.

تَغْيِيرٌ انْتِقَالِيٌّ 465 **transitional change**

changement de la transition

أحد أنماط التغيير المؤسسي، الذي يتصل بإحداث وضع جديد يتطلب تفكيك الأساليب الحالية للأداء، وتقديم أساليب جديدة، مثل : إعادة هيكلة المؤسسة، وإعادة تنظيمها، وتوظيف المستحدثات، أو توظيف أساليب، أو إجراءات جديدة، أو تقديم نمط جديد من الخدمات، أو المنتجات.

شَفَافِيَّةٌ 466 **transparency**

transparence

وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقًا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

مُعَاهَدَةٌ 467 **treaty**

traité

اتفاق بين الدول يصاغ كتابة يخضع للقانون الدولي، سواءً تمثَّل في وثيقة واحدة أو اثنتين أو أكثر من الوثائق ذات الصلة.

468 **trend** **اتِّجَاهٌ**

tendance

تنظيم متناسق من المفاهيم، والمعتقدات، والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد.

469 **trend forecasting models** **نَمَاذِجُ التَنَبُّؤِ الاتِّجَاهِيَّةُ**

modèles de prévision tendanciels

نماذج تنبؤ تضم المجموعة التالية من النماذج : النماذج الخطية، النماذج غير الخطية: وتضم هذه النماذج عددا كبيرا من الدوال، وغالبا ما يتم تقسيمها إلى خمس مجموعات من الدوال، العائلة الأسية، عائلة قوى الأس، عائلة الكثافة – العائد، عائلة النمو، ونماذج أخرى.

U

470 **ultimate goals** **غَايَاتٌ نِهَائِيَّةٌ**

objectifs ultimes

النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، إذ تبني الغايات على هدي من رسالة المؤسسة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التي تخدمها، والحاجات التي تحاول إشباعها، وتساعد الغاية في توجيه الجهد والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة.

471 **uncertainty** **لاَّ يَقِينُ (ال..)**

incertitude

حالة يؤدي فيها مسار أو أكثر من الأفعال أو المعرفة إلى مجموعة من المخرجات الممكنة، لكنها غير معروفة معرفة تامة دقيقة، وذات معاني متعددة.

472 **university** **جَامِعَةٌ**

université

مؤسسة للتعليم العالي تتكون من عدّة كليات، تُنظِّم دراسات في مختلف المجالات، وتُخول حق منح درجات جامعية في هذه الدراسات. مثل الدرجة الجامعية الأولى، وما يتبعها من الدرجات العليا.

473 **university accreditation** **اعْتِمَادٌ جَامِعِيٌّ**

accréditation universitaire

المكانة أو الصفة العلمية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم التربوي، بعد الخضوع لعملية تقييم جودة هذه المؤسسة أو البرنامج التعليمي المتخصص من قبل الهيئات المتخصصة.

474 **university climate** **مُنَاخٌ جَامِعِيٌّ**

climat universitaire

وجهات نظر الطلاب وتوجهاتهم للتعبير عن بيئة التعلم الطبيعية والنفسية. والجو العام الذي يحيط بالطلبة وما له من علاقة بالتأثير في شخصياتهم والذي يتمثل في المناهج، وأساليب التدريس، والإدارة، والعلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب بعضهم مع بعض، والمرافق والخدمات والأبنية، والأنشطة العلمية والفنية والأدبية والرياضية والاجتماعية والترفيهية التي يوفرها الجو الجامعي العام، بالإضافة إلى التفاعلات الأكاديمية التي تتضمن المعدلات التراكمية، وإدراك تطور قدرة التفكير، والدافعية الذاتية.

475 **university performance evaluation** **تَقْوِيمُ الأَدَاءِ الجَامِعِيِّ**

évaluation de la performance de l'université

قياس أداء مؤسسات التعليم العالي التي تؤكد على استخدام التقويم في دعم احتياجاتها، وتوقعاتها، ومتطلباتها لتطوير أدائها.

476 **university services marketing** **تَسْوِيقُ الخِدْمَاتِ الجَامِعِيَّةِ**

marketing des services de l'université

التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على الخدمات التي يتم إنتاجها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة في أسواق مستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية. ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على الغرض الذي تقوم الجامعة بطرحه بناء على حاجات ورغبات السوق المستهدف أو على استخدام طرق فعالة للتسعير والاتصالات والتوزيع للإعلام وتحفيز خدمة السوق. وهو أيضا عملية إدارية تتضمن العديد من الأنشطة التسويقية يحصل من خلالها العملاء على ما يحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم من خلال عملية التبادل بين الجامعة والمستهلك.

477 **unskilled worker** **عَامِلٌ غَيْرُ مَاهِرٍ**

ouvrier non qualifié

العامل الذي يؤدي عملاً بسيطاً لا يتطلب مهارة معينة، ويعتمد هذا النوع في الغالب من العمل على القوة الجسمانية.

478 **updating forecasting model** **نَمَاذِجُ التَّنَبُّؤِ التَحْدِيثِيَّةِ**

modèles actualisés de prévision

النماذج الأكثر دقة وواقعية من نماذج التنبؤ بقيمة ثابتة، إذ إنه يصعب الاعتماد على قيمة واحدة فقط للقيم التي ستكون عليها الظاهرة في المستقبل، هذا بالإضافة إلى أن الشروط التي تتطلبها هذه الطريقة يصعب توافرها في الواقع العملي. وتضم نماذج التنبؤ التحديثية: نماذج التنبؤ التحديثية بقيمة واحدة غير ثابتة، نماذج المتوسطات المتحركة، ونماذج المتوسطات المتحركة الموزونة.

V

479 **validity** **صِدْقٌ**

validité

مدى توصل مقياس معين إلى قياس ما يُراد قياسه وما صُمم من أجل قياسه بدقة، سواء كان معرفة أو مهارة... إلخ.

480 **value-added** **قِيمَةٌ مُضَافَةٌ**

valeur ajoutée

ما يتم تحسينه في قدرات الطلاب ومعلوماتهم نتيجة لتعليمهم من أية مؤسسة تعليمية سواء كانت مدرسة أو كلية أو جامعة. ويتطلب قياس القيمة المضافة توافر أساليب وأدوات تقويم نمو الطلاب وتحصيلهم في بداية التحاقهم بالمؤسسة التعليمية، وتقويم نفس الطلاب بعد حصولهم على المنفعة الكاملة لتعليمهم عند التخرج في المؤسسة، أي أن القيمة المضافة تشير إلى الفروق بين إنجازات الطلاب وتحصيلهم عندما ينتهون من تعليمهم في المؤسسة التعليمية وبين ما كان لديهم من إنجازات وتحصيل عند التحاقهم بالمؤسسة. وتوجد ثلاثة مداخل عامة لتفسير القيمة المضافة للمؤسسة التعليمية على تعلم الطالب، هي: - مدخل التقويم المباشر للقيمة المضافة، - المقاييس غير المباشرة للقيمة المضافة، والنماذج التطبيقية للقيمة المضافة.

481 **virtual learning** **تَعَلُّمٌ افْتِرَاضِيٌّ**

apprentissage virtuel

شكل من أشكال التعلم عن بعد، ويرتكز على فلسفته بشكل أساسي، وهو عملية اكتساب المعرفة والمهارات من خلال تفاعلات مدروسة مع المواد التعليمية التي يسهل

الوصول إليها من مواقع بعيدة لا يحدها زمان ولا مكان بواسطة الشابكة (الإنترنت) والتقنيات المتعددة من خلال برامج التصفح.

482 **virtual reality** وَ اقِعٌ افْتِرَاضِيٌّ

réalité virtuelle

الواقع تقديرًا وتأثيرًا وليس فعلاً وحقيقة، وقد قامت الجامعات الافتراضية المرتكزة على شبكات الاتصال والشابكة (الإنترنت) على هذه الفكرة، وتسمح تلك الشبكات بالتقاء الأشخاص من كل مكان عبر استخدام تقانة (تكنولوجيا) الواقع الافتراضي، وأجريت العديد من الأبحاث والدراسات، حول إمكانية دخول الأفراد داخل عوالم افتراضية عن طريق ارتداء خوذات رأس معينة، وقفازات لليد تمكن الطالب من دراسة رواية هاملت داخل قلعة، ودراسة القلب داخل القلب، ودراسة حقبة تاريخية، في نفس الفترة الزمنية وما إلى ذلك.

483 **virtual university** جَامِعَةٌ افْتِرَاضِيَّةٌ

université virtuelle

مؤسسة أكاديمية تهدف إلى تأمين أعلى مستويات التعليم العالي للطلاب في أماكن إقامتهم عن طريق إنشاء بيئة تعليمية إلكترونية متكاملة تعتمد على تقانة (تكنولوجيا) المعلومات والاتصالات لتوصيل برامجها ومقرراتها، وتقديم الدعم التعليمي، بالإضافة إلى استخدام نفس التقانة (التكنولوجيا) للأنشطة الأساسية مثل الإدارة: كالتسويق، وتسجيل الطلاب، ودفع المصروفات.. إلخ، وإنتاج وتوزيع وتطوير المواد التعليمية، وإلقاء المحاضرات والتعليم، وتقديم النصح أو الاستشارة المهنية، وتقييم الطلاب والامتحانات.

484 **vision** رُؤْيَةٌ

vision

الجهد الفلسفي المقصود في المجال التربوي والصورة الذهنية للمستقبل المنشود لإحداث تغيير مرغوب فيه في البيئة المادية والمعنوية من ناحية وفي الإنسان من ناحية أخرى، من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة.

485 **visionary leadership** **قِيَادَةٌ ذَاتُ رُؤْيَةٍ**

leadership visionnaire

القيادة التي تمتلك رؤية لما يجب أن يكون عليه الاتجاه المستقبلي للمدرسة، وتركز على التدريس وتمتلك قناعة والتزام بأحقية كل طالب بالمدرسة بالتعلم عند مستويات عالية من الأداء، فضلا عن قدرتها على حث الآخرين داخل وخارج المجتمع المدرسي على تطوير رؤية المدرسة.

W

وِيبٌ 2.0 486 **web 2.0**

web 2.0

الجيل الثاني للشابكة (الإنترنت)، يتضمن موجة جديدة من التقنيات الجديدة والتطبيقات الشبكية التي ظهرت منذ عام 2004، وفي حالة تطور مستمر حتى الآن، و يفترض فيه أن يتعامل مع الويب كمنصة تطوير بمعزل عن أي عوامل تقنية أخرى. ويتيح ويب 2.0 للأفراد تبادل المعلومات بصورة أكثر كفاءة وفعالية، ولا تتطلب تطبيقاته مهارات خاصة ، بل تُمكن الأفراد من صياغة أي مادة من أي نوع (نص، وصوت، وصورة، وجرافيك، ...) وتبادلها مع مجموعات خاصة، أو مع العالم بأسره بدون أي قيود، كما كان في بعض تطبيقات الشابكة (الإنترنت)، وتتضمن تطبيقاته YouTube, MySpace, Flickr, and podcasting, Facebook Twitter. ويحمل عددًا من الخصائص التي تميزه عن "ويب 1.0"، وهي : - السماح للمستخدمين باستخدام برامج تعتمد على المتصفح/الموقع فقط ، مما يمكنهم من امتلاك قاعدة بياناتهم الخاصة على الموقع بالإضافة إلى القدرة على التحكم فيها، - السماح للمستخدمين بإضافة قيم لتلك البرامج المعتمدة على المتصفح، - السماح للمستخدمين ليعبروا عن أنفسهم، واهتماماتهم، وثقافتهم. - تزويد المستخدمين بأنظمة تفاعلية تسمح بمشاركتهم في تفاعل اجتماعي، - السماح للمستخدمين بتعديل قاعدة البيانات من خلال إضافة، تغيير أو حذف المعلومات.

بِيئَةُ العَمَلِ 487 **work environment**

environnement du travail

ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل والعاملين والعلاقات الوظيفية وغيرها من الأمور

التي تؤثر في صحة ونفسية العاملين.

488 **work stress management** **إدَارَةُ ضَغْطِ العَمَلِ**

gestion du stress du travail

استخدام المؤسسة الأساليب الإدارية والعلمية الملائمة لتقليل الضغط الذي يشعر به الأفراد عند تنفيذ عملهم، الذي قد ينتج عن وجود اختلال وظيفي في المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفعالية، والعمل على التقليل من آثارها، وتجنبها.

489 **work team** **فَرِيقُ العَمَلِ**

équipe du travail

مجموعة من الأفراد ذات أهداف مشتركة، يمتلكون مختلف الخبرات والمهارات والشخصيات والقدرات التي تتكامل بعضها مع بعض، يتم اختيارهم من قبل مرؤوسيهم لحل مشكل ما أو إنجاز عمل معين ويلتزم أعضاؤه بالعمل معا لإنجاح هذا العمل بأفضل صورة ممكنة.

490 **world intellectual property organization (WIPO)** **مُنَظَّمَةُ (ال..) العَالَمِيَّةُ للمِلْكِيَّةِ الفِكْرِيَّةِ**

organisation mondiale de la propriété intellectuelle

وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة تأسست في عام 1970 لإدارة جميع المسائل المتعلقة بالملكية الفكرية، وفرض الاحترام للخصوصية الفكرية في العالم بأسره.

الفهرس الفرنسي

C

D

E

F

G

Q

R

S

T

U

V

W

Z

هـ

و

ن

ث

ج

ح

خ

ب

ت

أ

الفهرس العربي

تنبيـــه

رُتّب هذا المُعجم ترتيباً ألفبائياً انطلاقاً من الإنجليزية مع مقابلات فرنسية وعربية. وقد احتفظنا في حالة الضّرورة بأكثر من مقابل عربي أو فرنسي واح، في حالة تَعدَّدت مفاهيم المصطلح الإنجليزي الواحد. كما زُوّد المُعجم بفهرسين (عربي وفرنس) مُرتبين ترتيباً ألفبائياً، ومُزوّدين – كل مصطلح على حدة – بأرقام المُصطلحات كما وردت في مَتْن المُعجم طبقاً للترتيب الألفبائي الإنجليزي.

هذا وقد استعملنا الرّموز ذات الدّلالات الآتية:

; للفصل بين المترادفات باللغتين الإنجليزية والفرنسية

، للفصل بين المترادفات باللغة العربية

( ) لاحتواء بعض الشّروح أو التعريفات

- Daniel N. Huc . An Application of Complexity Theory to the Development of Web – Based Education at a University in the United States. A Dissertation Submitted to College of Human Resources and Education , West Virginia University , 2001.
- David A. Statt, The Concise Dictionary Of Business Management, New York: Rout Ledge, 1991.
- David A.Statt, The Concise Dictionary of Business Management, 2nd Edition, London: Roultedge, 1999.
- I. T. King. Social Science and Complexity: The Scientific Foundations. Huntington: NY: Nova Science Publishers Inc., 2000.
- Igor, H. Ansoff, Corporate Strategy, N.Y. Mc Graw Hill Book Co., 1995
- Informal Working Group on Participatory Approaches and Methods, Participation- our vision, Available at:(http//www.fao.orglparticipationloyrvision.htm1), Access Date 2.jan.2006.
- Ited Nations. United Nations Environment Programme, United Nations, 2010.
- Jerry M. Rosenberg , Dictionary of Business and Management, New York: John Wiley& Sons, Inc,1978.
- Jonathan law, A Dictionary Of Business and Management, (Oxford: Oxford University Press, 2007), Available: (www.oxfordreference.com.lib.aucegypt.edu).
- Marilyn M. Helms (Ed.). Encyclopedia of Management. (5th ed.). Farmington Hills : Thomson Gale Publications, 2006.
- P. H. Collin (Editor), Dictionary of Personnel Management, Middlesex: Peter Collin Publishing, 1988.
- P. J. Hills (Editor), A Dictionary of Education, London: Routledge & Kegan Paul, 1982.
- Rosemary Ruhig Du Mont . Distance Learning: A Systems View, An Assessment and Review of the Literature , Ohio : Kent University Press 2002.

- Badrul H.Khan, Managing E-Learning: Design, Delivery, Implementation and Evaluation, London: Information Science Publishing, 2005.
- Barbara Friehs, Knowledge Management in Educational Setting, Available At: www.see-educoop.net/education-in/pdf/Erasmus 2009-oth-enl-to3.htm,(Accessed:1/11/2004).
- Barbara Miler, Assessing Organizational Performance in Higher Education, NewYork:N.P, 1973.
- Bateman, Tomas S. and Oregon, Dennis W: Job Satisfaction and Good soldier: The Affect and Employee (Citizenship), in; Academy of Management Journal, Vol. 26, n. 4, 1983.
- Bernard Burnes . Bernard. Kurt Lewin and the planned approach to change: Are – appraisal . Journal of Management Studies .Vol. (41) , No. (6) , Sep 2004.
- Carter V. Good (Ed.), Dictionary of Education, (New York: Mc Grow Hill Book Company, 1973.
- Carter V. Good (Editor), Dictionary of Education, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Carter V. Good, Dictionary of Education London: MC Graw – Hill Book Company, 1973.
- Carter V. Good, Dictionary of Education, London: Mc Grew Eng., 1973.
- Carter V. Good. Dictionary of Education,3rd Edition, New York, McGraw-Hill Book co.,1973.
- Carter V. Good., Dictionary of Education, (New York: Mc Grow Hill Book Company, 1973.
- Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd Edition, N.Y.: Mc-Graw Hill Book Company, 1973.
- Cary Dessler. Organization Theory; Integrating Structure and Behavior, New York, N.L. Prentice-Hall Inc. 1990.

المراجع الأجنبية

- A . G . Picciano. Distance Learning : Making Connections Across Virtual Space and Time, New York : Upper Saddle , N. J. 2001.
- A Glossary of Marketing Terms: Service Definition, committee of Definitions, American Marketing Association, Chicago, 1960.
- A. Ivanovic & P.H. Vollin (Eds.), Dictionary of Personnel Management, (Cambridge: Peter Collin Publishing Ltd., 1988.
- A. Ivanovic & P.H.Collin, Dictionary of Human Resources Personnel Management, 2nd Edition, (Cambridge : Peter Collin Publishing, 1997.
- A. J. Van Vuren & J.C. Henning. User- Education in a Flexible Learning Environment: An Opportunity to Stay Relevant in the 21st Century. South Africa : International Association of Technological University Libraries, 1998.
- A. Levy. Second-order planned change: Definition and conceptualization . Organizational Dynamics, Vol. (15), No.(1), 1986.
- A. Zaleznik. Managers and learders : Are they different ? Harvard Business Review . Vol. (55), No. (5), 1977.
- Aaron A. Buchko,"The effect of leadership on values-based management",Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 1, 2007.
- Adrian Wilkinson &others, Managing with T.Q.M: Theory and Practice, london: Macmillan press Ltd,19983.
- B.J.Cald Well,"School- Based Management", In Torsten Husen and Others (Eds), The International 2nd Edition,Vol.9,(New-York:Elsevier Science ltd, 1995.
- B. L Wilson and Others,et al "School Climate And Culture "Torsten Husen Editor, the International Encyclopedia of Education, Vol 9.No 2.

- جابر عبد الحميد جابر، (1998). "التدريس والتعلم: الأسس النظرية والاستراتيجيات والفاعلية". القاهرة، دار الفكر العربي.
- جمال الدين محمد المرسي، (2002): "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية". الإسكندرية، الدار الجامعية.
- حبيب الصحاف، (1997): "معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين عربي-إنجليزي". بيروت، مكتبة لبنان ناشرون.
- حسن شحاته وزينب النجار، (2003): "معجم المصطلحات التربوية والنفسية". القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- خالد مصطفي مالك، (1994): "تكنولوجيا التعليم المفتوح". القاهرة، عالم الكتب.
- سامي خشبة، (1994): "مصطلحات فكرية". القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- سيد الهواري، (2002): "الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21". القاهرة، مكتبة عين شمس.
- شاكر محمد فتحي أحمد، (1996): "إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة". القاهرة، دار المعارف.
- شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، (2009): "الإدارة المدرسية والصفية لذوي الاحتجاجات الخاصة". القاهرة، دار المنار للطباعة.
- شاكر محمد فتحي أحمد، (1996). "إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة". القاهرة، دار المعارف.
- شاكر محمَّد فتحي أحمد، (2006). "الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي". القاهرة، دار الفكر العربي.
- صلاح عبد القادر النعيمي، (2008): "الإدارة". عمان: دار اليازورى للنشر والتوزيع.

المراجع العربية

- إبراهيم بن مبارك الدوسري،(2000): "الإطار المرجعي للتقويم التربوي". الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- إبراهيم بسيوني عميرة، (1987): "المنهج وعناصره". القاهرة، دار المعارف.
- أبو بكر مصطفى بعيرة وآخرون، (1991): "الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة". ط2، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس.
- أحمد إبراهيم أحمد، (2008): "إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج". القاهرة، دار الفكر العربي.
- أحمد إبراهيم أحمد، (1998): "الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية". القاهرة، دار الفكر العربي.
- أحمد إبراهيم أحمد، (1998): "رفع كفاءة الإدارة المدرسية". القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد إبراهيم أحمد، (1999): "نحو تطوير الإدارة المدرسية". القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد صلاح عطية، (1998): "محاسبة تكاليف النشاط، ABC للاستخدامات الإدارية" الزقازيق، مكتبة التكامل للنشر والتوزيع.
- أحمد عبد الله العلي، (2005): "التعليم عن بعد ومستقبل التربية في الوطن العربي". القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- أحمد ماهر، (1996): "إدارة الموارد البشرية". ط3، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ابن منظور، (1980): "لسان العرب". الجزء الرابع، القاهرة، دار المعارف.
- أحمد زكي بدوي، (1980): "معجم مصطلحات التربية والتعليم". القاهرة، دار الفكر العربي.
- أحمد زكي بدوي، (1984): "معجم مصطلحات العلوم الإدارية". القاهرة، دار الكتب المصرية.
- بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، الدار الجماهرية للنشر والتوزيع، 1996.

- يساعد على توحيد المقابلات العربية للمصطلحات الأجنبية بين الباحثين التربويين العرب؛
- يوجه الباحثين العرب لمعرفة المقابلات الإنجليزية والفرنسية للمصطلحات العربية؛
- ييسر للباحثين العرب اختصار الوقت في البحث عن المقابلات العربية للمصطلحات الأجنبية في المراجع الأجنبية والعربية.

ولهذا الغرض، أوكل مكتب تنسيق التعريب إعداد هذا المعجم لفريق عمل يتكون من الأساتذة: علي السيد الشخيبي، أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة عين شمس (رئيس الفريق)؛ شاكر محمد فتحي، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية (عضوا)؛ هناء عودة خضري عودة، مدرس أصول التربية (عضوة)؛ دعاء أحمد عبد الفتاح، مدرِّسة الإدارة التعليمية (عضوة)؛ نيللي الحداد، مدرس طرق التدريس (عضوا).

وبعد الانتهاء من الإعداد والتقويم والمراجعة، تم عرض المعجم على لجنة علمية، قامت بدراسته أثناء انعقاد مؤتمر التعريب الثاني عشر (الخرطوم 2013)، تكونت من الأساتذة: الرشيد الحبوب محمد الحسن، وكمال الدين محمد هاشم، ومحمد الأمين عثمان محمد أحمد، وعلي السيد الشخيبي. وقد أوصت اللجنة في تقريرها باعتماد المعجم بعد مراجعته مراجعة علمية فاحصة.

ويسر المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم أن تقدم لكل مهتم ومشتغل في مجال الإدارة التربوية، من مدربين ومخططين وباحثين هذا المعجم، مع حرصها على تمكينها عند الاقتضاء، من ملاحظات وآراء المتخصصين لأخذها بعين الاعتبار في الطبعات اللاحقة لهذا المعجم.

والله وليّ التوفيق.

مقدمة

في ضوء التغيرات والتحديات التي يواجهها عالمنا المعاصر في مختلف مجالات الحياة، ومواكبة للتطورات السريعة والمتنامية في مجتمع المعرفة والتقانة، وتلبية لاحتياجات الباحثين العرب في الاستفادة من التقدم العلمي الذي يسود عالم اليوم والمستقبل، واتساقا مع التوجهات العامة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم التي تدعو إلى حتمية مسايرة ما يحدث في عالمنا المعاصر من تطورات، ونشر كل جديد بين الباحثين والمثقفين ، فقد رأت المنظمة ضرورة إعداد سلسلة من المعاجم في المجالات العلمية والثقافية والتربوية المختلفة، لتكون أداة عمل للباحثين والدارسين والمترجمين.

لما كان التعليم هو صناعة المستقبل لأية أمة من الأمم لارتباطه المباشر بخطط التنمية الشاملة، فقد حظيت المجالات التربوية باهتمام شديد من الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية التي تعمل في مجال التعليم أو تهتم به؛ وركزت على ضرورة توفير المعلومات بالقدر والكيف الملائمين كي تساعدها في وضع السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تكفل تحقيق التطوير والتجديد والإصلاح التربوي، فضلا عن إجراء البحوث النظرية والميدانية والتجريب التربوي ووضع أسس التقويم.

وفي ظل ثورة المعلومات وما واكبها من انفجار معرفي، كثرت الترجمات من اللغات الأجنبية إلى العربية، مما نتج عنه اختلاف مدلول بعض المصطلحات من قُطر عربي إلى قُطر آخر، لذا كان من الضروري تزويد الباحثين والدارسين والمختصين في المجال التربوي بأدوات معرفية تيسر لهم فهم واستيعاب عدد من المصطلحات التربوية الحديثة.

ويمثل المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية في الإدارة التربوية أحد حلقات سلسلة المعاجم التربوية المتخصصة التي أعدها جهاز المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم المختصّ مكتب تنسيق التعريب، وترجع أهميته إلى أنه:

- يفيد الباحثين العرب في مجالات التربية في التعرف على مختلف المقابلات العربية لمصطلحات الإدارة التربوية والتخطيط وتوظيفها في بحوثهم ومشروعاتهم العلمية؛





المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
مكتب تنسيق التعريب - الرباط

سلسلة المعاجم الموحدة
رقم : 46

المعجم الموحد
لمصطلحات الحكامة التربوية

(إنجليزي - فرنسي - عربي)

2020

الإيداع القانوني: 2020MO2093
ردمك ISBN: 978-9920-690-02-7
الغلاف: الفنان أحمد جاريد



المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
مكتب تنسيق التعريب
82، زنقة واد زيز - ص. ب 290 أكدال الرباط المملكة المغربية
الهاتف: 00212 537772422   الفاكس: 00212 537772426
www.arabization.org.ma | bca@arabization.org.ma



المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
مكتب تنسيق التعريب - الرباط

46

سلسلة المعاجم الموحدة

المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية

(إنجليزي - فرنسي - عربي)

